

098 Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft;
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen,
Universitätsstraße 12, 45117 Essen. Kontakt: werner.nienhueser@uni-due.de

*Prof. Dr. Werner Nienhüser
Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb.
Personalwirtschaft, Universität Duisburg-Essen*

099

Hochschulrat – Anforderungen und Erwartungen an die Mitglieder und an die Hochschulen

1. Reformfordernis – Defizite in Entscheidungsstrukturen

Anforderungen und Erwartungen an Hochschulräte kann man nur formulieren, wenn man sich die Defizite und die daraus entstehenden Reformfordernisse des Hochschulsystems der 1980er- und 1990er-Jahre vergegenwärtigt. Der folgende Beitrag versucht zumindest eine Kurzcharakteristik der damaligen Situation, wobei ich gleich anfangs betonen möchte, dass diese Einschätzung sehr stark von persönlichem Erleben in den verschiedenen Rollen und Funktionen als Professor, Kollege, Dekan und Rektor geprägt ist.

1.1. „Damals“ oder die gute alte Zeit

Die Zeit war geprägt durch ein weitreichendes Kollegialitätsprinzip, das den wesentlichen Grundsatz hatte, sich in Angelegenheiten des Kollegen nicht einzumischen. Dies war mit dem Vorteil verbunden, dass der Kollege dies auch nicht tat. Diese Grundprinzipien wurden durch die verfassungsrechtlich vorgeschriebenen Paritäten in den Hochschulgremien verstärkt, die eine (einzige) Stimme Mehrheit für die Hochschullehrer vorsahen. Das führte

dazu, dass man sich auch um die „schwarzen Schafe“ unter den Hochschullehrern scharen musste, um die Mehrheit nicht zu gefährden. Die Selbstkontrolle unter den Hochschullehrern wurde ausgehebelt, eine Fremdkontrolle fand nicht mehr statt. Dies führte letztlich zu einer sehr stark ausgeweiteten Lehrstuhlautonomie nach dem Motto „my chair is my castle“. Inhaltlich wurde diese Entwicklung durch den Ausbau der Hochschulen in den 1960er- und 1970er-Jahren unterstützt, indem immer neue Lehrstühle eingerichtet wurden, die zu einer starken Differenzierung und Spezialisierung der Wissenschaft führten. Einerseits wollten die alten Lehrstuhlinhaber keine Kollegen mit gleicher inhaltlicher Ausrichtung, andererseits wollten sich die neuen profilieren und taten dies in immer neuen Spezialisierungen.

1.2. Resultat

Das Resultat dieser Entwicklung war vielschichtig, aber relativ einheitlich, was die Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen anbetraf:

Entscheidungen für die Korporation – das heißt für die Fakultät oder die Hochschule insgesamt – kamen nicht oder nur sehr schwer zustande, weil jeder Lehrstuhlinhaber faktisch über ein Vetorecht verfügte. Entweder griff das Kollegialitätsprinzip oder die Angst vor zukünftigen Niederlagen in Gremiensitzungen, wenn man gegen die Meinung eines Kollegen etwas durchzusetzen versuchte. Entscheidungen für etwas kamen auf diese Weise nicht mehr zustande. Der kleinste gemeinsame Nenner machte die Hochschule zu einem bestandserhaltenden, außerordentlich konservativen Gebilde. Überspitzt kann man formulieren, dass die Hochschule zur Ansammlung der Benutzer einer zentralen Heizungsanlage degenerierte. Gleichzeitig bestand ein Curriculum lediglich aus der Summe der Hobbies der Lehrstuhlinhaber.

Auch die Forschung war allein lehrstuhlbezogen und nur durch äußere Anreize, etwa der Deutschen Forschungsgemeinschaft mit den Sonderforschungsbereichen interdisziplinär und lehrstuhlübergreifend organisiert.

Lediglich Rektoren bzw. Präsidenten und die Kanzler hatten die Korporation im Auge und verstanden sich als Anwälte der Insti-

tution insgesamt. Während die Rektoren mit einjähriger Amtszeit (die Ausweitung der Amtszeit war der erste, allerdings völlig unzulängliche Reformschritt) außerordentlich wenig Einflussmöglichkeiten hatten, haben die Kanzler ihre Aufgabe sehr verantwortungsvoll und umsichtig wahrgenommen, hatten hierzu auch die Möglichkeiten, solange sie für Innovationen zusätzliches Geld bekamen. Erst als Innovationen aus bestehenden Etats finanziert werden mussten, schwand auch ihr Einfluss. Dieser Machtverfall wurde durch den Wegfall der Lebenszeitstellung für Kanzler in etlichen Bundesländern unterstützt.

Senate und Fachbereichsräte verstanden sich nicht als kollektives Gremium, sondern waren – wenn überhaupt – Ort der Artikulation und Umsetzung von Einzelinteressen. Die Kuratorien, die in einzelnen Ländern bestanden, waren regionalpolitische Pressure Groups in Richtung Landesregierung für mehr Geld.

Ergebnis war letztlich eine Entscheidungsunfähigkeit auf allen Ebenen, sofern es über den Lehrstuhl hinausgehende Innovationen oder gar nur Koordination betraf.

2. Reform – neue Governance-Strukturen

In dieser Situation war eines meiner wesentlichen Anliegen der Hochschulreform ab Mitte der 1990er-Jahre die Stärkung der korporativen, auf die Gesamtinteressen gerichtete Entscheidungsfähigkeit auf Fakultäts- wie auf Hochschulebene. Kernelemente waren

- die Übernahme von Aufgaben des Staates durch die Hochschulen, was gemeinhin unter dem Stichwort Autonomie subsumiert wird,
- die Übernahme von neuen Aufgaben, etwa der Strategiebildung, Profilierung, aber auch der Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit,
- Professionalisierung der Entscheidungsträger insbesondere durch neue Wahlmechanismen, die die Unabhängigkeit von Einzelinteressen innerhalb der Hochschulen herstellen sollten.

Ein Element zur Erreichung dieser Ziele war die Einrichtung von Hochschulräten, die die vorigen Elemente entweder unterstützen oder erst ermöglichen sollten.

Verschiedene Institutionen sind ab Mitte der 1990er-Jahre für die Einrichtung von Hochschulräten eingetreten und haben ihre Aufgaben mehr oder weniger umfassend beschrieben und begründet.

2.1. Hochschulrektorenkonferenz 1997

In einer EntschlieÙung zu Organisations- und Leitungsstrukturen hat sich die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) 1997 folgendermaßen positioniert:

„6. Das Land sollte der Hochschule größere Autonomie einräumen, mehr Verantwortung übertragen, sich auf die Rechtsaufsicht sowie die Vereinbarung von Zielen und die Finanzierung im Rahmen eines Globalhaushalts beschränken. Der Verzicht des Staates auf unmittelbare Entscheidungsbefugnis in bzw. gegenüber der Hochschule lässt ein hochschulexternes Beratungsgremium mit hochschulspezifisch unterschiedlichen Funktionen in Form eines Hochschulrats/Kuratoriums nützlich erscheinen“ (HRK 1997: 2).

Noch relativ zurückhaltend, wie es kontroversen Diskussionen in einem Verband entspricht, erschien der HRK ein Hochschulrat mit Bezug auf eine größere Autonomie „nützlich“.

2.2. Wissenschaftsrat 2000

Deutlicher hat sich der Wissenschaftsrat (WR) im Jahre 2000 bezogen auf das Land Berlin, für Hochschulräte ausgesprochen.¹ In einer Stellungnahme zur Strukturplanung der Hochschulen in Berlin heißt es:

„An den Hochschulen sollten Hochschulräte eingerichtet werden, deren wichtigste hochschulpolitische Aufgabe zum einen in der Mitwirkung an wichtigen hochschulinternen, strukturbezogenen Entscheidungen und zum anderen in der Kontrolle der staatlichen Funktionen der Hochschulen besteht“ (WR 2000: 54).

Dem Hochschulrat wird die Kompetenz zugerechnet, „die strategische Planungs- und Entscheidungskompetenz sowie die Qualität der vielfältigen Leistungen innerhalb der Hochschule“ zu stärken und darüber hinaus die staatlichen Funktionen zu beaufsichtigen (WR 2000: 54). Der Akademische Senat entscheidet in allen

Angelegenheiten von Forschung, Lehre und Studium, die von grundsätzlicher Bedeutung und nicht zur abschließenden Entscheidung einem anderen Organ oder anderen Einrichtungen der Hochschule übertragen sind (WR 2000: 54). Für die wichtigen Fälle der Überschneidung zwischen akademischer Selbstverwaltung und staatlichen Kompetenzen wäre es laut WR eine rechtspolitische Entscheidung, „ob die Entscheidungskompetenz eher dem Hochschulrat oder eher dem Akademischen Senat zugeordnet wird“ (WR 2000: 54).

Im Falle der Entscheidung für den Hochschulrat werden folgende Regelungen als sinnvoll erachtet:

- „Für alle ressourcenbezogenen und für die langfristige Entwicklung der Hochschulen wesentlichen Entscheidungen ist der Hochschulrat zuständig und mit der Hochschulleitung verantwortlich. Wesentlich ist, dass die Hochschulen dem Hochschulrat ihre Struktur- und Entwicklungspläne zur Beschlussfassung und Genehmigung vorlegen. [...]“
- Bei der Einrichtung von Hochschulräten, der Bestimmung ihrer Aufgaben und der Art ihrer Zusammensetzung sollte an bereits vorhandene Modelle in einzelnen Bundesländern angeknüpft werden. Ein Hochschulrat sollte jeweils mit internen und externen Mitgliedern besetzt sein, wobei die Zahl der internen Mitglieder aus Rechtsgründen über der Zahl der externen Mitglieder liegen sollte.
- Damit erübrigen sich weitere dauerhaft eingesetzte Organe und Gremien mit Kontroll-, Beratungs- oder Entscheidungsbefugnissen, die unmittelbar der Hochschulleitung zugeordnet sind. [...]“ (WR 2000: 55–56).

Wesentlich sind auch hier die Autonomiesteigerung und die Übernahme von strategischen Struktur- und Entwicklungsaufgaben.

2.3. Stifterverband 2002

Im Zusammenhang mit einem Vergleich und einer Bewertung von Hochschulgesetzen der Bundesländer hat eine Arbeitsgruppe des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft auch Positionen zum Thema Hochschulräte formuliert (Stifterverband 2002). Als Aufgabe für einen Hochschulrat wurde darin Folgendes vorgeschlagen:

„Die Einrichtung eines Hochschulrates soll autonomie-verstärkend wirken. Ein Hochschulrat soll nicht nur Beratungs- sondern auch Entscheidungsbefugnisse haben, die ihm zu Lasten der Entscheidungsbefugnisse des Ministeriums übertragen werden. Das Ministerium soll auf seine Fachaufsicht und sonstige Mitentscheidungszuständigkeiten verzichten“ (Stifterverband 2002: 18).

Zentrale Forderungen an einen Hochschulrat sind somit die Autonomieverstärkung durch eine gestärkte Entscheidungskompetenz. Mit der Übertragung von Verantwortungen vom Staat bzw. Ministerium auf den Hochschulrat werden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten dorthin verlagert, wo die Entscheidungen getroffen werden, nämlich an der Hochschule. Das Subsidiaritätsprinzip wird dadurch gestärkt.

Insbesondere zwei Kernpunkte stellen Aufgaben des Hochschulrats dar: die Mittelverteilung innerhalb der Hochschule und die Beteiligung an der Wahl der Hochschulleitung.

2.4. Wissenschaftlicher Beirat Finanzautonomie Niedersachsen 1997

Die ersten konkreten und bereits sehr detaillierten Vorschläge zum Hochschulrat in Deutschland präsentierte 1997 der „Wissenschaftliche Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen“ (WB 1997), dem ich damals als Vorsitzender diene. In zehn Empfehlungen befasste sich der Beirat mit den Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen an Hochschulen und wies einem Hochschulrat unter anderem die folgenden drei Aufgabengruppen zu:

Übernahme von Aufgaben des Staates durch den Hochschulrat

„Der Hochschulrat übernimmt Aufgaben, die derzeit vom Staat als dem Träger der Hochschulen wahrgenommen werden.

Er ist abschließend zuständig für die

1. Genehmigung der Grundordnung,
2. Genehmigung der Prüfungs-, Promotions- und Habilitationsordnungen sowie der Studienordnungen,
3. Genehmigungen der Errichtung und Aufhebung von Fakul-

- täten, Fachbereichen und Instituten,
4. Genehmigung der Einrichtung, Umwidmung und Aufhebung von Professuren,
5. Genehmigung der Ernennung, Beförderung und Entlassung von ProfessorInnen,
6. Entgegennahme und Verabschiedung der Rechenschaftsberichte (WB 1997: 10f.).“

Übernahme von Aufgaben der Hochschule durch den Hochschulrat

„Der Hochschulrat übernimmt Aufgaben, die derzeit von der Hochschule wahrgenommen werden.

Er wählt und bestellt die Mitglieder der Hochschulleitung. Die Bestellung erfolgt auf der Grundlage von Wahlvorschlägen einer gemeinsamen Findungskommission aus Mitgliedern des Senats und des Hochschulrats, die fünf Personen nicht überschreiten sollte. Der Vorsitzende des Hochschulrats übernimmt den Vorsitz der Findungskommission. Vor der Wahl durch den Hochschulrat berät der Senat über den Vorschlag der Findungskommission. Er hat dabei die Möglichkeit der Zustimmung oder der Ablehnung.

Die Mitglieder der Hochschulleitung sind dem Hochschulrat gegenüber persönlich für ihre Leistungen verantwortlich und rechenschaftspflichtig (WB 1997: 11).“

Übernahme von neuen Aufgaben durch den Hochschulrat

„Die Hochschulleitung legt alljährlich dem Hochschulrat den Strategieplan mit dem darauf abgestimmten Programmbudget für einen 5-Jahres-Zeitraum mit jährlicher Konkretisierung zur Genehmigung vor. Die Hochschule und der Hochschulrat sind dabei an politische Vorgaben des Hochschulträgers sowie des Parlaments, die sich allerdings auf die Aufgabenschwerpunkte in Forschung und Lehre beschränken, gebunden.

Der Strategieplan mit dem darauf abgestimmten Programmbudget, insbesondere zur Anzahl und Struktur der Studienplätze, stellt die Grundlage für eine Ziel- und Leistungsvereinbarung (Kontrakt) von Hochschule und Hochschulrat mit dem Hochschulträger dar. Der Hochschulträger kann den Kontrakt annehmen

106 oder zur Überarbeitung zurückverweisen. Der Kontrakt wird mit der Genehmigung durch den Hochschulträger für beide Seiten verbindlich (WB 1997: 12f.).“

Zur Zusammensetzung des Hochschulrats werden folgende Vorschläge gemacht:

„Der Hochschulrat setzt sich paritätisch aus bis zu neun Persönlichkeiten zusammen, die aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik kommen. Seine Mitglieder müssen mit Hochschulwesen und Wissenschaftsbetrieb vertraut sein, dürfen jedoch nicht gleichzeitig der jeweiligen Hochschule angehören (WB 1997: 12).“

Die dort formulierte Aufgabenverteilung ist für mich nie Dogma gewesen, sondern sollte letztlich der Organisationsautonomie und der Organisationsvielfalt unterworfen sein. Insofern ist die Übergabe von etlichen Aufgaben seitens des Staates auf die Hochschulleitung in etlichen Bundesländern und nicht auf den Hochschulrat (z. B. bei der Genehmigung von Prüfungsordnungen oder der Ernennung von Professoren) durchaus mit den damals formulierten Grundsätzen vereinbar.

Zu den wichtigsten Kompetenzen gehören nach meiner Auffassung die Wahl des Rektorats, die Mittelverteilung und die Verabschiedung der Grundordnung einer Hochschule. Diese zentralen Elemente wurden vom CHE auch 2005 in zehn Regeln an ein Hochschulfreiheitsgesetz formuliert (CHE 2005: 3).

Für mich war der Hochschulrat auch nie abgeleitet aus dem Aufsichtsrat von Unternehmen, nicht zuletzt deswegen, weil Hochschulen sich in vielen Punkten grundsätzlich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. Vorbild sind für mich vielmehr die Board of Trustees der amerikanischen Hochschulen, die Councils in Großbritannien oder die Hochschulräte in der Schweiz.

3. Anforderungen an Hochschulrats-Mitglieder

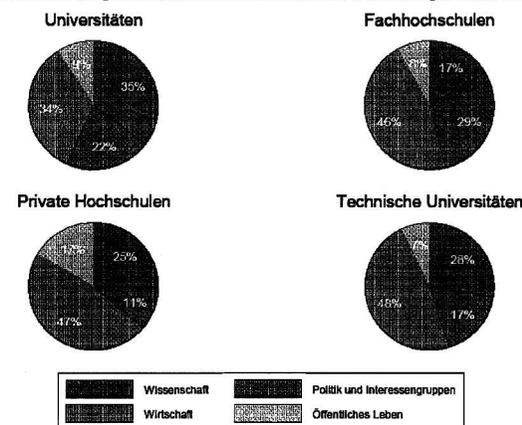
Die historische (Kurz)-Betrachtung der Defizite des bisherigen Hochschulsystems und der Reformfordernisse des zukünftigen Hochschulsystems zeigt, dass insbesondere drei Anforderungen an Hochschulrats-Mitglieder zu stellen sind:

- Zusammensetzung aus unterschiedlichen Gesellschaftsbe-
reichen,
- Verständnis als Anwalt der Hochschule insgesamt zu fungieren,
- Kenntnisse des Wissenschaftsbetriebs.

3.1. Zusammensetzung aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Kreisen

Der Wissenschaftliche Beirat in Niedersachsen hatte eine paritätische Zusammensetzung aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik gefordert. Erste Analysen von bestehenden Hochschulräten in Deutschland bestätigen, dass im Wesentlichen eine Drittelverteilung hinsichtlich dieser Gruppierungen zustande gekommen ist. Lediglich bei Fachhochschulen und Technischen Universitäten ist der Anteil der Wirtschaftsvertreter höher (siehe Abbildung 1).

Aus welchen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens kommen die externen Mitglieder des Hochschulrats?



U=349 FH=513 PH=163 TU=69

Abbildung 1: Zusammensetzung von Hochschulräten
Quelle: Bogumil u. a. 2007: 27

3.2. *Anwalt der Hochschule*

Die Forderung an den Hochschulrat, Anwalt der gesamten Hochschule zu sein, ist eng damit verknüpft, die Strategiefähigkeit der Hochschule zu stützen. Genau das ist auch die (erfüllte) Erwartung der Hochschulleitungen an ihre Hochschulräte, wie Bogumil u. a. ermittelten. Die in Abbildung 2 genannten ersten vier Erwartungen gehen alle in diese Richtung. Externer Sachverstand ist notwendig, um sich von hochschuleigenen Interessengeflechten zu lösen und strategische Ziele zu entwickeln und sie dann tatsächlich auch in Ausgewogenheit für die gesamte Hochschule umsetzen zu können.

Insofern ist diese – aus meiner Sicht besonders bedeutsame – Erwartung an die Hochschulräte nach den ersten empirischen Erkenntnissen und Erfahrungen in Deutschland sehr gut erfüllt worden.

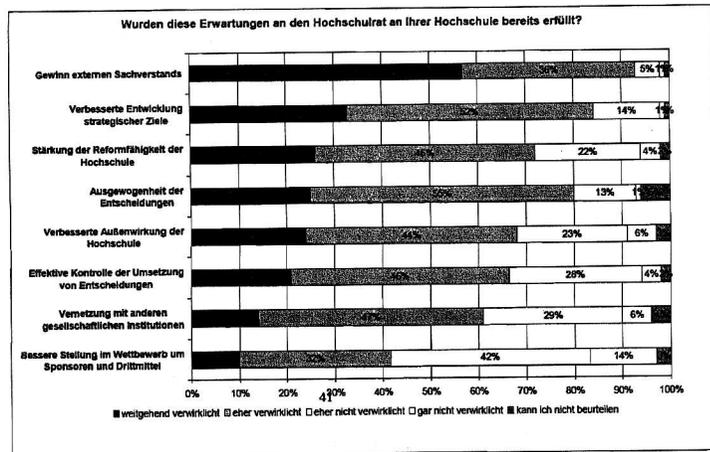


Abbildung 2: Erwartungen an Hochschulräte durch Hochschulleitungen
Quelle: Bogumil u.a. 2007: 41

3.3. *Kenntnisse des Wissenschaftsbetriebs*

Eine der wichtigsten Anforderungen an jedes einzelne Mitglied eines Hochschulrats sind hinreichende Kenntnisse des Wissenschaftsbetriebs. Das wird auch in der Studie von Bogumil u. a. dokumentiert, wenn Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems von 80 Prozent der antwortenden Rektoren für wichtig und sehr wichtig gehalten werden (vgl. Abbildung 3).

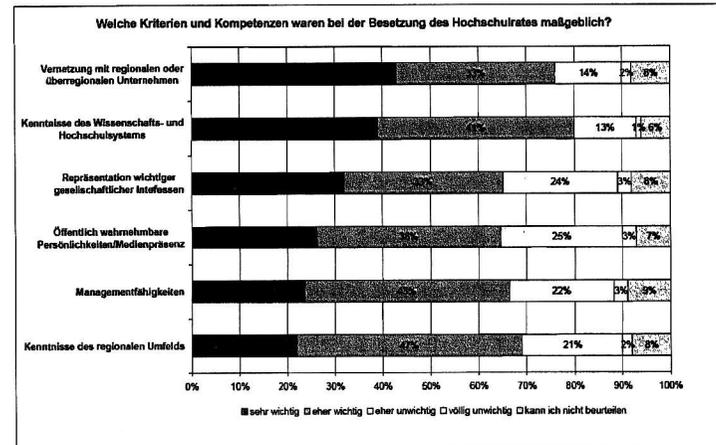


Abbildung 3: Notwendige Eigenschaften und Kompetenzen von Hochschulräten aus Sicht von Hochschulleitungen, Quelle: Bogumil u. a. 2007: 29

Was aber sollte man sich unter den Kenntnissen des Wissenschaftsbetriebs vorstellen?

Dazu erscheint es notwendig zu sein, einmal das „Besondere“ an Hochschulen gegenüber anderen Organisationen herauszustellen:

Hochschulen sind sehr stabile Gebilde

Von den 85 Institutionen, die seit 1520 dauerhaft existieren, sind neben der Römisch-Katholischen Kirche, dem englischen Parlament und anderen derartigen Einrichtungen immerhin 70 Universitäten (Kerr 1998: 302). Das zeigt ihre Stabilität, aber auch Anpassungsfähigkeit in der Zeit.

Hochschulen sind langsame Einrichtungen

Wissenschaftliche Erkenntnis benötigt letztlich endlos Zeit, weil Erkenntnisgewinn niemals enden kann. Das gilt grundsätzlich auch für Zwischenergebnisse, wobei zwei Faktoren für Zeitdruck sorgen können. Erstens die Konkurrenz unter Wissenschaftlern, etwas eher zu entdecken, zu beschreiben oder zu erklären als andere, und zweitens der Auftrag, konkrete Gesundheits- (Krebs, Aids) oder Menschheitsprobleme (Klimawandel) zu lösen. Für weite Teile des Hochschulsystems gelten beide Faktoren jedoch nicht, entweder weil kein Wettbewerb spürbar ist oder weil – zu Recht – nicht unmittelbar umsetzungsorientiert geforscht wird.

Hochschulen haben eine sehr differenzierte (Fächer-)Kultur

Neben dem sehr allgemeinen, gemeinsamen Organisationszweck, der Suche nach Wahrheit, gibt es sehr unterschiedliche Kulturen hinsichtlich der Methoden der Wahrheitsfindung, den Arbeitsformen und dem Leistungsausweis. Zwischen einem empirischen Naturwissenschaftler, der in Teams arbeitet und über internationale Journals publiziert, und einem Geisteswissenschaftler, der in Einsamkeit wirkt und über muttersprachliche Bücher kommuniziert, können Welten liegen, auch des gegenseitigen Unverständnisses. Nicht umsonst bezeichnen Physiker Ingenieure als Handwerker oder Volkswirte Betriebswirte als Buchhalter, um nur zwei Beispiele für nicht verstandene unterschiedliche Kulturen zu charakterisieren.

Wissenschaftler haben eine spezifische Motivationsstruktur

Geld ist keineswegs der dominierende Motivator für Wissenschaftler. Ohne diese verklären zu wollen, muss doch verdeutlicht werden, dass andere sehr wichtige Motivatoren hinzutreten. Das ist der Wunsch nach Erkenntnisgewinn und Publikation dieser Erkenntnis, verbunden mit dem Drang nach Ruhm oder Bekanntheit und Anerkennung und damit einem hohen Status auf einer (unveröffentlichten) Rankingliste unter Seinesgleichen. Gute Arbeitsbedingungen sind ein weiterer wesentlicher Motivator, der bei Berufungsverhandlungen eine – wenn nicht die bedeutendste – Rolle spielt. Dabei geht es um Mitarbeiterstellen, Räume, Arbeitsklima mit Kollegen, nicht zuletzt aber auch um das Prestige der Hochschule.

Hochschulen unterliegen besonderen Finanzierungsformen

Stärker als andere Organisationen finanzieren sich Hochschulen über einen mehr oder weniger differenzierten Mix an Quellen. Dabei ist die größte und (trotz aller Unzuverlässigkeiten) stabilste Finanzierungsquelle der staatliche Zuschuss, der zwar zunehmend marktähnlich über leistungsorientierte Mittelverteilungen gestaltet wird, von der Summe aber fixiert und letztlich einem Nullsummenspiel unterliegt. Zweite wesentliche Einnahmequelle sind Drittmittel, die aber in nennenswertem Umfang auf wenige Disziplinen (Natur- und Ingenieurwissenschaften) begrenzt sind und anders als häufig angenommen, im Wesentlichen ebenfalls vom Staat kommen. Studiengebühren sind (vorerst) weitestgehend extern definiert, was den Preis oder Ausnahmetatbestände anbetrifft. Gelder privater Sponsoren oder Förderer spielen eine zunehmende Rolle. Entscheidend ist, dass alle Einnahmequellen nur durch jeweils völlig unterschiedliche Handlungen der Hochschulen bzw. einzelner Mitglieder der Hochschulen zu beeinflussen sind.

Allein diese kurze und sicherlich keineswegs erschöpfende Auflistung der Besonderheiten von Hochschulen macht deutlich, dass Persönlichkeiten, die nicht hinreichend in Hochschulen sozialisiert sind, erhebliche Schwierigkeiten haben, sich mit den Denk- und Handlungsweisen an Hochschulen auseinanderzusetzen. Hier haben es insbesondere Vertreter aus der Wirtschaft schwer, sich auf die besondere Langsamkeit, die Fächerkulturen und Wertgefüge oder auch nur auf die anderen Finanzierungsformen einzulassen.

3.4. Exkurs Hochschulratsmitglieder aus der Wirtschaft

Kürzlich wurde – so auch in diesem Band – die These vertreten, Hochschulen verfügten mit zunehmender Zahl an Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat auch über mehr Drittmittel aus Unternehmen (Nienhäuser u. a. 2007). Abgesehen davon, dass die empirische Basis für diese Behauptung sehr zweifelhaft ist, wie auch Bogumil u. a. zeigen, stand eine derartige Erwartung nicht im Vordergrund der Effekte von Hochschulräten (Bogumil u. a. 2007: 30f). So findet sich bei den oben detailliert geschilderten Überlegungen der Protagonisten von Hochschulräten kein Wort über einen derartigen Zusammenhang.

Entscheidender als diese Frage ist aus meiner Sicht, ob Wirtschaftsvertreter aus Unkenntnis oder Berechnung einen unerwünschten Einfluss auf die Gestaltung der Hochschulen ausüben. Diese Sorge hat Hans N. Weiler sehr treffend formuliert:

„Wo Qualität, Autonomie und Profil einer Hochschule kompromittiert werden, verkommt die unternehmerische Hochschule zur kommerzialisierten Hochschule. Wo der Primat von wissenschaftlicher Qualität dem Diktat der wirtschaftlichen Rentabilität weicht, wo das wissenschaftliche Profil einer Hochschule sich nach Gesichtspunkten der wirtschaftlichen Opportunität und nicht nach ihren wissenschaftlichen Stärken richtet und wo man Autonomie zwar vom Staat erreicht hat, aber sich dafür in neue Abhängigkeiten von solventen Sponsoren begibt – überall da ist die unternehmerische Universität akut gefährdet (Weiler 2005: 15ff.)“.

Nach allen Erkenntnissen und Einblicken, die ich derzeit über die Situation in Deutschland habe, sehe ich keine akute Gefahr für das deutsche Hochschulsystem oder auch nur für einzelne Hochschulen in der von Weiler vorgetragenen Form. Allerdings stehen Wissenschaftler stets in der Gefahr, interessenleitete Forschung zu betreiben. Auch die allein vom Staat abhängige Hochschule ist davon nicht frei; denn auch Staat oder Politiker, die Programme auflegen, sind nicht interessenlos. Aufmerksamkeit und ständige selbstkritische Reflexion sind zur Erhaltung der Freiheit von Forschung und Lehre gerade in einer autonomen Hochschule von daher auch ureigene Aufgabe der Hochschule selbst.

Meines Erachtens größer ist die Gefahr durch Hochschulratsvertreter aus der Wirtschaft im Unverständnis dessen, was Universität ist, nämlich Ort der Suche nach Wahrheit und der besonderen, auch pflegenswerten Kultur, wie dies geschieht. Andererseits haben Vertreter der Wirtschaft besondere Fähigkeiten, Gesamtstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Ihre Stärke liegt daher darin, die richtigen Fragen an die Hochschule zu stellen:

- Wo will die Hochschule hin?
- Was sind die Schwerpunkte in der Lehre?
- Was sind mögliche Schwerpunkte in der Forschung?
- Welches Profil kann die Hochschule entwickeln?
- Wer sind die Wettbewerber?

Im Hinblick auf die Defizite einzelner Hochschulratsmitglieder, die Besonderheiten von Hochschulen zu verstehen und Kenntnisse über den Wissenschaftsbetrieb zu haben, erscheint es mir notwendig, sie in Fortbildungen einzubinden. Das ist bezogen auf Trustees im amerikanischen System durchaus üblich und sollte auch in Deutschland dauerhaft etabliert werden. Allein in Nordrhein-Westfalen kommen im Laufe eines Jahres rund 400 neue Hochschulratsmitglieder in das System hinein. Fortbildung tut hier not.

4. Zusammensetzung von Hochschulräten

4.1. Gruppenvertreter

Mit der Hinwendung vom Demokratiemodell zum Managementmodell als leitendes Willensbildungs- und Entscheidungsparadigma für Hochschulen ist naturgemäß auch verbunden, dass Hochschulratsmitglieder nicht (repräsentative) Vertreter gesellschaftlicher Gruppen sind, sondern in erster Linie Persönlichkeiten, die den Anforderungen, Anwalt der gesamten Hochschule zu sein, erfüllen.

Auszuschließen sind daher m. E. Interessenvertreter oder Funktionäre, aus welchen Gesellschaftsbereichen auch immer. Verzichten würde ich auch auf aktive Landespolitiker des Sitzlandes der Hochschule.

4.2. interne/externe oder nur externe Besetzung

Gerne wird in Deutschland die Frage der gemischten oder rein externen Besetzung sehr apodiktisch diskutiert. Auch hier gibt es m. E. keine beste Lösung. International finden wir beide Modelle, wobei das amerikanische Board eher rein extern besetzt ist, während das britische Council traditionell gemischt und großzahlig mit bis zu 60 Personen besetzt ist. Allerdings hat sich beispielsweise Neuseeland bereits in Richtung der amerikanischen Lösung mit 8 extern besetzten Council-Mitgliedern entwickelt. In Deutschland sind über die Landesgesetze fünf mal gemischte, acht mal externe und zwei mal individuelle Wahlmöglichkeiten für jede Hochschule vorgesehen. Ich selbst halte sehr viel von hochschulindividuellen Lösungen.

5. Hochschulräte – ein Lernprozess

Hochschulräte, das sollte dieser Beitrag verdeutlichen, sind nur ein Element einer umfassenden Reform des deutschen Hochschulsystems. Die einzelnen Elemente dieser Reform müssen zusammengreifen, ansonsten wird die Reform nicht erfolgreich sein können. Ein neues Machtgefüge zwischen Senat, Hochschulleitung, Hochschulrat und letztlich Dekaneversammlung ist entstanden bzw. entsteht. Dabei kommt es zwangsläufig in der Anfangsphase zu nicht unerheblichen Lernprozessen, wenn das eine oder andere Gremium seine vermeintliche Macht ausübt und dabei auf Widerstände stößt. Etliche gescheiterte Wahlen von Präsidenten in den letzten Jahren, etwa in Hannover, Tübingen oder aktuell an der PH Weingarten, zeugen davon. Selbstverständlich wird es derartige Konfliktsituationen in der Zukunft auch weiterhin geben, aufgrund der gegenseitigen Lernprozesse werden sie aber abnehmen bzw. nicht mehr in gegenseitiger Blockade kulminieren.

Literaturverzeichnis

- Bogumil, Jörg; Heinze, Rolf G.; Grohs, Stephan; Gerber, Sascha (2007) Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche, http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1, abgerufen am 10.03.08.
- CHE (2005) Zehn CHE-Anforderungen an ein Hochschulfreiheitsgesetz für Nordrhein-Westfalen. http://www.che.de/downloads/Zehn_Anforderungen_Hochschulgesetz_NRW_422.pdf, abgerufen am 10.03.08.
- HRK (1997) Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen. Empfehlung des 183. Plenums vom 10. November 1997 http://www.hrk.de/de/beschluess/109_484.php?datum=183.+Plenum+am+10.+November+1997, abgerufen am 10.03.08.
- Kerr, Clark (1998) The American University Always in Transition: From a Glorious Past to a Dreadful Future, 1900–2000, in: Detlef Müller-Böling, Evelies Mayer, Anne J. MacLachlan, Jutta Fedrowitz (eds.) (1998): University in Transition, Gütersloh.
- Nienhüser, Werner; Jacob, Anna Katharina; Wegener, Maria (2007) Besetzung und Struktur von Hochschulräten in deutschen Universitäten – Konzeption und erste Befunde eines laufenden Forschungsprojektes, <http://www.uni->

[due.de/personal/Download/hsr/Hochschulrat_erste_Befunde_Nienhueser.pdf](http://www.uni-due.de/personal/Download/hsr/Hochschulrat_erste_Befunde_Nienhueser.pdf), abgerufen am 10.03.08.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2002) Qualität durch Wettbewerb und Autonomie, Landeshochschulgesetze im Vergleich, http://wissenschaft.gew.de/Binaries/Binary11094/Gutachten_Stifterverband_08_2002.pdf, abgerufen am 21.01.08.

Weiler, Hans N. (2005) Profil, Qualität, Autonomie. Die unternehmerische Universität im Wettbewerb. Vortrag anlässlich eines „Gesprächs zur Universität der Zukunft“ der Wirtschaftsuniversität Wien und der Investkredit Bank AG in Wien, 14. April 2005, http://www.stanford.edu/~weiler/Texts05/Wien_Vortrag_045.pdf, abgerufen am 10.03.08.

Wissenschaftlicher Beirat (WB) zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (1997) Zehn Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten. http://www.che.de/downloads/NS_EMPF_Hochschulraete.pdf, abgerufen am 19.03.08.

Wissenschaftsrat (2006) Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/4560-00.pdf>, abgerufen am 24.01.08.

Anmerkung:

- 1 Der WR macht zu den Empfehlungen folgende Anmerkung: Die folgenden Empfehlungen des Wissenschaftsrates beziehen sich auf die Hochschulen und das Hochschulsystem des Landes Berlin; sie haben keine präjudizierenden Wirkungen für Hochschulsysteme anderer Länder.

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung gGmbH,
Gütersloh