

Alle Macht den Räten?

Eine neue Einrichtung soll die deutschen Hochschulen retten

Von **Sabine Etzold**

17. Februar 2000 / Quelle: (c) DIE ZEIT 2000

AUS DER ZEIT NR. 08/2000



Miese Stimmung an der Berliner Humboldt-Universität. Hier scheiterte in der vergangenen Woche nach monatelangem Streit die Wiederwahl des noch amtierenden Präsidenten Hans Meyer. Bis das Wahlverfahren wieder aufgerollt ist, bleibt die Universität ohne Führung. Und das kann dauern.

Begeisterung an der Technischen Universität München (TUM). Hier freut man sich über die Auszeichnung *best practice*- Hochschule 2000, die das Centrum für Hochschulentwicklung, das sich um die Erneuerung der deutschen Universitäten bemüht, Anfang des Monats nach München vergab. Ausgezeichnet wurde die TUM für ihre "zielgerichtete Gesamtstrategie" hin zu einer Hochschule als wissenschaftlichem Unternehmen.

Kann das neue Steuerungsinstrument diese Aufgaben bewältigen? Erfahrungen gibt es bisher kaum, aber die Beispiele Berlin und München zeigen, was ein solcher Rat bestenfalls aus- oder schlimmstenfalls anrichten kann.

Die Technische Universität München, die sich seit einigen Jahren zum deutschen Reform- und Vorzeigemodell gemausert hat, wurde vor allem deshalb ausgezeichnet, weil sie den Rat mit starken Kompetenzen ausgestattet hat. Zusammen mit dem Senat entscheidet der Hochschulrat über alle wichtigen Belange, über die Wahl des Präsidenten oder die Berufung von Professoren, über Studiengänge und Finanzverteilung. Erster Erfolg: Um die schwächelnde Wirtschaftswissenschaft und die Informatik zu stärken, wurden insgesamt zehn Lehrstühle "umgewidmet", das heißt, sie wurden anderen Fakultäten weggenommen. Wer mit dem Besitzstandsdenken deutscher Universitäten vertraut ist, ahnt die Kraftanstrengung, die für diesen Eingriff notwendig war. "Das war hart", erinnert sich die stellvertretende Ratsvorsitzende Vigdis Nipperdey, "aber schließlich haben sich alle Dekane einverstanden erklärt." Probleme? Keine. "Der Hochschulrat blickt nicht

unzufrieden auf das erste Jahr seiner Arbeit zurück", bilanziert der Ratsvorsitzende Jochen Holzer, vormals Aufsichtsratsvorsitzender der Viag AG, in stolzer Bescheidenheit.

Ganz anders bei Humboldt. Hier wurde der wegen seines Reformeifers ebenso gefeierte wie gefürchtete Hans Meyer Opfer des Pygmalion-Effekts - er wurde seiner eigenen Schöpfung nicht mehr Herr. Das von ihm mittels einer "vorläufigen Universitätsverfassung" eingesetzte Kuratorium machte sich als Erstes daran, die Macht des Präsidenten zu beschneiden. Anstelle von fünf Jahren wollte es ihm nur noch eine Amtszeit von weiteren drei Jahren gestatten. Nachdem man sich auf vier Jahre geeinigt hatte, legten sich die Kuratoriumsmitglieder im Streit um die Präsidentschaftskandidaten mit dem Konzil an, dem eigentlichen Entscheidungsorgan der Universität. Daraufhin verpasste das Konzil - ob absichtlich oder aus Versehen, ist unklar - offensichtlich sowohl dem amtierenden Präsidenten als auch dem ungeliebten Kuratorium einen Denkkzettel. Es ließ die Präsidentschaftswahl platzen und blockierte sie damit auf unbestimmte Zeit. Dumm gelaufen.

Zwar gibt es noch kein Konzept, aber das wird schon überall umgesetzt

"Der Vorgang ist exemplarisch dafür, dass sich die Hochschulen zur Zeit im Umbruch befinden", meint die Kuratoriumsvorsitzende und ehemalige hessische Kultusministerin Evelies Mayer. "Solange sie aus eigener Kraft neue Strukturen entwickeln, wird es immer wieder Pannen geben."

Können die Hochschulräte in dieser Situation als Blockadebrecher fungieren? Die meisten Wissenschaftsminister und auch die deutschen Hochschulrektoren glauben daran. Und in den Universitäten regt sich wenig offener Widerstand. Vielmehr reagieren die "Gruppen", sowohl Professoren wie Studenten, erstaunlich lethargisch auf ihre bevorstehende Entmachtung. Vor 20 Jahren hätte sie einen Protestorkan ausgelöst. Heute sind allenfalls einige halbherzige Warnungen vor dem "Verlust der akademischen Freiheit" durch Fremdbestimmung und Einmischung der Wirtschaft in die inneren Angelegenheiten der Hochschulen zu hören.

Die Lethargie könnte sich rächen. Denn gerade jetzt, in der Anfangsphase, bestünde noch eine Chance, regulierend mitzuwirken und die Rolle der Räte für die Zukunft vorzuzeichnen. Noch ist längst nicht ausgemacht, worauf das Konzept "Hochschulrat" konkret hinausläuft, wie und mit welchen Kompetenzen die neue Institution ausgestattet wird. Starker Aufsichtsrat oder Honoratiorenversammlung? Zwischen diesen beiden Extremen bewegen sich die unterschiedlichen Konzepte.

Statt sich mit einem übergreifenden Konzeptdesign aufzuhalten, haben die Bildungspolitiker ganz im Sinne der neuen "gesagt-gegan"-Mentalität frisch

draufloggewerkelt - mit dem Erfolg, dass es nun ungefähr so viele Modelle gibt wie Hochschulräte; und das sind eine ganze Menge. Nur ein gutes Jahr, nachdem das geänderte Hochschulrahmengesetz diese Einrichtung überhaupt zuließ, ist fast ganz Bayern mit Räten überzogen. Auch Baden-Württemberg, Sachsen, Brandenburg, Berlin, Hessen, das Saarland, Schleswig-Holstein und Thüringen basteln an entsprechenden Entwürfen. In Nordrhein-Westfalen und Hamburg soll nicht viel mehr als ein Beratergremium dabei rauskommen. Bremen schert gänzlich aus. Hier sind Räte unerwünscht.

Aber werden die vielen Räte den Hochschulen wirklich auf die Beine helfen? Die Versuchung ist groß, dass sich die Universitäten Räte suchen, die ihnen ihre Ruhe lassen. Bevorzugt werden Gremien von Prominenten aus Wirtschaft, Kultur und Wissenschaft, die viel zu beschäftigt sind, um sich allzu heftig in die Belange der Hochschulen einzumischen. In Süddeutschland wird inzwischen ein bedrohlicher Versorgungsengpass an Vorstandsvorsitzenden, Aufsichtsratspräsidenten oder ehemaligen Wissenschaftsministern beklagt; der Heldenklau grassiert. Die Nase vorn hatte auch hier die TU München, die schon beizeiten die Szene abgegrast hat. Ihren Rat zieren unter anderem der ehemalige Bundespräsident Roman Herzog und der Chemie-Nobelpreisträger Richard Ernst. Andernorts herrscht Mitgliedermangel; Evelies Mayer etwa ist gleich dreimal vertreten, außer im Kuratorium der Humboldt-Universität auch im Landeshochschulrat von Brandenburg und im Rat der evangelischen Fachhochschule Darmstadt.

Die Entwicklung der Räteuniversität in Deutschland lehrt schon jetzt eines: Die Zusammenarbeit zwischen Rat und Hochschule ist immer dann vergleichsweise harmonisch, wenn der Rat wenig zu sagen hat und entsprechend wenig erreichen kann. Überall dort aber, wo ein mächtiger Rat wirkt und diese Wirkung auch ausübt, gibt es Krach.

Ob guter Rat besser stark oder schwach sein sollte, kann ein Blick in die Schweiz zeigen, wo Räte schon seit rund fünf Jahren agieren. Hier setzt man auf Stärke und die heilende Wirkung von Streit und Spannungen. "Krach muss sein", meint Ernst Buschor, Präsident des Universitätsrats Zürich und gleichzeitig "Bildungsminister" des Kantons. Ein Hochschulrat solle ja gerade nicht die Befindlichkeit der Universität abbilden, sondern sie verändern. Deshalb müsse er - anders als in Deutschland - nicht von der Universität, sondern von außen zusammengestellt werden. Damit die Konflikte nicht eskalieren, setzt Buschor auf Diplomatie. "Wir suchen einen Mittelweg zwischen Zuckerbrot und Peitsche." Auch nach außen brauche der Hochschulrat eine starke Position. Buschors Empfehlung an die deutschen Nachbarn: Verkleinert die Ministerialbürokratie. "Sonst wird die eine Bürokratie auf- und die andere nicht abgebaut." In Zürich wurden von 35 Beamtenstellen im Universitätsbereich 32 gestrichen.

Im Kanton Basel hat der Universitätsrat womöglich noch mehr Macht als in Zürich, ist qua Gesetz "oberstes Aufsichts- und Entscheidungsorgan", wählt Professoren, kann den Aufbau von Fakultäten, Instituten und Lehrgängen beschließen. Kurz: Der Rat ist so mächtig, dass es dem dortigen Ratspräsidenten Rolf Sorion schon selbst unheimlich ist: "Was passiert, wenn diese Kompetenzfülle Ignoranten und Mächtegerns anvertraut wird?"

In Deutschland hat nur eine einzige Universität hinreichende Erfahrungen mit den neuen Regelungen. Die Privatuniversität Witten/Herdecke arbeitet seit ihrer Gründung vor mehr als zehn Jahren erfolgreich (also nicht immer konfliktfrei) mit einem höchst einflussreichen Hochschulrat zusammen. Aber Witten/Herdecke ist eine GmbH, und viele der Direktoriumsmitglieder - Mark Wössner von der Bertelsmann Stiftung, Gerhard Cromme von der Thyssen Krupp AG, Hilmar Kopper von der Deutschen Bank oder August Oetker - sind eben nicht nur die Rat-, sondern auch die Geldgeber der Universität. Vielleicht funktioniert das Modell "Hochschulrat" hier gerade deswegen so gut.