

Winfried Schulze:

**Zu Genese und Herausforderungen von Hochschulräten im deutschen
Hochschulsystem**

Forum Hochschulräte Berlin 9. Sept. 2010

- Hochschulräte sind in unterschiedlichen gesetzlichen Ausformungen vor allem seit der 4. Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 entstanden und spiegeln - im Unterschied zu den Ideen unmittelbar nach Kriegsende – (z.B. „Blaues Gutachten“) oder der Anstöße durch Jürgen Habermas das Bemühen wider, die deutschen Hochschulen **aus der staatlichen Detailsteuerung zu entlassen** und ihnen die Möglichkeit zu autonomer Entwicklung zu geben.
- **Autonome Entwicklung** wird dabei verstanden als eine Fähigkeit der Hochschulen, durch eigene Entscheidungen aus dem gegebenen finanziellen, personellen, infrastrukturellen und regionalen Voraussetzungen eine konkurrenzfähige Position im tertiären Sektor zu erringen und damit Studenten und Reputation zu gewinnen.
- Dazu bedurfte es eines neuen Aufsichtsgremiums, des Hochschulrats, das auf der einen Seite die bislang dem Ministerium zustehende strategische Steuerung übernimmt – von der Wahl des Präsidiums bis zum Entwicklungsplan und zur wirtschaftlichen Führung der Hochschule - , das auf der anderen Seite Kompetenzen des Senats hinsichtlich der inneren Steuerung der Hochschule übernimmt.
- Die innere Legitimation der Hochschulräte liegt m.E. in der **notwendigen Aufsichtsinstanz**, die nach dem Wegfall der Kompetenzen von Staat und Senat die Verbindung zwischen den gesellschaftlichen Interessen und den Hochschulen herstellt: meine These: **Eine autonome Hochschule bedarf eines Hochschulrats**, er übernimmt die Funktion, die in der amerikanischen Szene als „buffers and bridges“ bezeichnet wird. Ohne Hochschulrat keine autonome Hochschule!

- Nach meinem Eindruck, der sich auf die eigene Erfahrung als Vorsitzender eines Hochschulrats in NRW, auf die Übersicht über die anderen Hochschulräte dieses Landes, die Teilnahme an einigen Tagungen und die verfügbare Literatur stützt, muss das Modell trotz der relativ kurzen Erfahrungen und der üblichen Anlaufschwierigkeiten **als Erfolg bezeichnet** werden. Dies sollte v.a. bei der angekündigten Überprüfung des Hochschulfreiheitsgesetzes bedacht werden. Ich sehe im Erfolg des Modells allerdings keineswegs eine Leistung allein der Hochschulräte selber als vielmehr einen **Erfolg des übergeordneten Modells „autonome Hochschule“**, zu dem dann die Hochschulräte dazu gehören. Jeder Kenner, der die Entwicklung der deutschen Hochschulen seit einigen Jahren verfolgt hat, wird sich der Beobachtung nicht verschließen können, dass sich hier eine positive Entwicklung vollzogen hat. Meine Präferenz gilt dem Modell „autonome Hochschule“.

- Insofern entspringen die i.f. angesprochenen Probleme der Hochschulräte einigen Perspektiven, die m.E. im Blick behalten werden müssen, wenn es um die Zukunft dieser Einrichtung geht, an der offensichtlich besonderes Interesse besteht.

- Die erste Perspektive betrifft die des Staates, der weiterhin der hauptsächliche Geldgeber der Hochschulen ist. Er hat sich zwar bis auf die Rechtsaufsicht aus den Hochschulen zurückgezogen, interessiert sich offensichtlich auch wenig für die Hochschulratssitzungen *en détail*, aber er ist zu einem Zahler der jährlichen Zuschüsse geblieben, zum anderen hat er als Finanzier des Hauptteils der sog. „Drittmittel“, die überwiegend von der DFG oder von europäischen Institutionen kommen, weiterhin eine dominierende Stellung. Nicht zuletzt die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder hat die Tatsache deutlich gemacht, dass sie weiterhin **von staatlichen Finanzierungsentscheidungen abhängig sind**. Tatsächlich greift der Staat über diese Grundvoraussetzung weiterhin sehr aktiv in das Leben seiner in die „Autonomie“ entlassenen Hochschulen ein, wie dies z.B. bei den Zielvereinbarungen oder v.a. bei den Verhandlungen über den Hochschulpakt deutlich wird, wo es um die zusätzliche Entwicklung von Studienplätzen geht. Hier kann der Staat sehr leicht seine Interessen hinsichtlich bestimmter Aufnahmekapazitäten oder Aufgabendefinitionen durchsetzen, auch wenn die Hochschulräte z.B. die geforderte Zahl der Studienplätze für nicht verantwortlich und die angebotenen zusätzlichen Geldbeträge für zu gering halten.

- Die zweite Perspektive betrifft die Hochschulräte selbst: Sie sind in ihrer konkreten Arbeit als strategische Steuer- und Aufsichtsinstanz in hohem Maße **abhängig von Informationen**, die zum einen die Hochschule selbst, zum anderen das Hochschul- und Wissenschaftssystem als Ganzes betreffen. Sie bedürfen deshalb einer intensiven Begleitung durch eine ihnen zuarbeitende Geschäftsstelle, die über ein definiertes Maß an Unabhängigkeit gegenüber dem Präsidium der Hochschule verfügen muss.

Zum anderen scheint mir die **personelle Zusammensetzung der Hochschulräte** für deren Erfolg letztlich entscheidend zu sein. Unabhängig davon, ob sie nur aus externen oder aus ex- und internen Mitgliedern zusammengesetzt sind, müssen sie über die richtige Mischung von wissenschaftlicher, managerialer und regionaler Kompetenz verfügen, um die Positionierung der Hochschule im Markt und ihre Binnenstruktur erkennen und steuern zu können. Es müssen zudem Persönlichkeiten sein, die sich wirklich für die Hochschule interessieren und bereit sind, für diese auch dauerhaft ein bestimmtes Zeitbudget aufzubringen.

- Ein letzter Punkt betrifft die **rechtliche Stellung der Hochschulräte**. Ein Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom November 2009 hat zwar den Länderparlamenten beachtliche Freiheiten in der Ausgestaltung der Hochschulen eingeräumt, hat zugleich aber betont, dass die entscheidende Gestaltungskraft z.B. für die Wahl des Präsidenten bei einer akademisch legitimierten Körperschaft, also dem Akademischen Senat, zu liegen hat. Dieses Erfordernis muss bei der weiteren Ausgestaltung der Hochschulgesetze berücksichtigt werden.