



Hochschulräte sind ein wichtiges Steuerungsinstrument der autonomer werdenden Hochschulen.

Foto: Maclatz/Pixelio

Jörn Hohenhaus

## Der Hochschulrat

Ein Zwischenstand

**Mit dem Hochschulrat ist im Laufe des letzten Jahrzehnts ein systemisch neues Aufsichtsgremium für Hochschulen installiert worden. Als Ausdruck des gewandelten Steuerungsverständnisses von zunehmend autonomer agierenden Hochschulen stehen Rechte und Pflichten der neuen Hochschulräte in engem Zusammenhang mit der Stärkung und Professionalisierung der zentralen und dezentralen Leitungsstrukturen an Hochschulen.**

Um es gleich zu Beginn zu verdeutlichen: „Den“ Hochschulrat gibt es im föderalistisch organisierten Deutschland nicht. Vielmehr sind mit Ausnahme von Bremen mittlerweile durch die Hochschulgesetze in allen Bundesländern Gremien geschaffen worden, die – in unterschiedlicher Zusammensetzung und mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet – Aufsichtsfunktionen über die Hochschulen wahrnehmen. Auch terminologisch wird differenziert. Neben der gebräuchlichsten Bezeichnung „Hochschulrat“ finden sich die Termini „Aufsichtsrat“ (Baden-Württemberg), „Universitätsrat“ (Saarland, Schleswig-Holstein) oder „Kuratorium“ (Berlin). Mit Ausnahme von Schleswig-Holstein, wo die drei Universitäten des Landes einem gemeinsamen Universitätsrat zugeordnet sind, handelt es sich stets um die Aufsichtsfunktion gegenüber einer einzelnen Hochschule.

### Hochschulräte als Teil des neuen Steuerungsmodells

Die Etablierung von Hochschulräten ist ein signifikanter Ausdruck der Reformierung des Hochschulsektors nach dem New Public Management-Ansatz, in deren Folge eine beispielsweise durch mehrjährige Entwicklungspläne, Zielvereinbarungen oder leistungsorientierte Mittelvergabe geprägte Steuerungslogik eingeführt worden ist. Die Einführung von Hochschulräten ist eine der wesentlichen Maßnahmen im Kontext der neuen Steuerung, um professionelles Management weiter voranzutreiben, die gesellschaftliche Repräsentanz zu stärken beziehungsweise vice versa gesellschaftliche Themen in die Hochschulen zu tragen sowie die Hochschulen bei ihren neuen Aufgaben im Sinne einer verbesserten strategischen Entwicklung zu unterstützen. Damit wurde zugleich eine größere Unabhängigkeit von der bis dahin vorherrschenden Kollegialsteuerung innerhalb der Gruppenhochschule durchgesetzt, die als zu zeitaufwändig und an Partikularinteressen orientiert angesehen wurde. In dem hierdurch entstandenen neuen „Verantwortungsdreieck“ zwischen Ministerium, Hochschulleitung und Hochschulrat sind demgemäß die Funktionen und Kompetenzen neu verteilt worden: Während der Hochschulleitung in der Regel weitreichende Entscheidungskompetenzen eingeräumt worden sind und sich das zuständige Ministerium mehr und mehr auf die Rechtsaufsicht beschränkt, hat der Hochschulrat in den meisten Fällen die bis dahin beim Ministerium verortete Fachaufsicht über die Hochschulen übernommen (sog. „Aufsichtsratsmodell“). Nur wenige Bundesländer haben einen (in diesem Fall meist rein extern besetzten) Hochschulrat mit lediglich beratender Funktion eingeführt.

### Kompetenzen

Die Rechte und Verantwortlichkeiten des Hochschulrates sind in den Bundesländern unterschiedlich ausgestaltet. Überblicksartig lässt sich konstatieren, dass zu den Kompetenzen der Hochschulräte in den Ländern mit der diesbezüglich weitreichendsten Gesetzgebung zumeist

„ Die Einführung von Hochschulräten flankiert die den Hochschulen zugewiesene Autonomie und markiert einen Paradigmenwechsel in der Politik, die erstmals eine ganze Reihe fachaufsichtlicher Instrumente abgegeben hat.

die (Ab)Wahl der Hochschulleitung, (Mit)Entscheidungsrechte über die Grundordnung, in der Haushaltsführung, in Fragen der Hochschulentwicklung (z.B. Beschlussfassungen über Entwicklungspläne, Profilbildungen) sowie partiell auch Grundsatzentscheidungsrechte mit Blick auf die Hochschulorganisation (wie z. B. die Errichtung oder Auflösung von Zentren, Instituten oder ganzen Fachbereichen) gehören. Exemplarisch betrachtet wählen in sechs Ländern die Hochschulräte die Präsiden/Rektorate (BW, BY, HH, NI für Stiftungshochschulen, NRW, TH), weitere sieben bestimmen eine jeweils unterschiedlich ausgestaltete Beteiligung (HE, RP, NI für Hochschulen in staatlicher Trägerschaft, SL, SN, SH, TH). In Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt ist keine Beteiligung vorgesehen. Mit Blick auf den Hochschulentwicklungsplan gilt, dass zehn Länder die entsprechende Beschlussfassung vorsehen (BW, BY, HH, HE, NRW, RP, SL, SN, SH, TH). Drei weitere Länder räumen eine Stellungnahme ein (BE, NI – ohne Stiftungsräte, ST).

### Zusammensetzung

Nach der einzigen bisher vorliegenden empirischen Studie von Bogumil et al. gilt für die Zusammensetzung von Hochschulräten, dass sich in der Mehrzahl der Bundesländer das duale Modell, also die Kombination von Hochschulangehörigen und hochschulexternen Mitgliedern, etabliert hat (BW, BY, BE, HH, NI, MV, SH, SL, ST). Zwei weitere Länder lassen ihren Hochschulen die Wahl zwischen rein externer Besetzung beziehungsweise dem dualen Modell (MW) oder mindestens einer Zweidrittelmehrheit der Hochschulexternen (TH). Fünf Länder sehen dagegen einen rein extern besetzten Hochschulrat vor (HE, MV, SH, SL, ST). Die Mehrheitsverhältnisse liegen in fast allen Ländern bei den Hochschulexternen. Lediglich Bayern und Rheinland-Pfalz sehen eine gleichgewichtige Besetzung vor. Die internen Mitglieder werden laut Untersuchung zu nahezu zwei Drittel aus der Professorenschaft rekrutiert, externe Hochschulratsmitglieder stammen primär aus den Bereichen Wissenschaft und Wirtschaft.

### Fazit und Ausblick

Die Steuerung von Hochschulen hat sich im letzten Jahrzehnt einschneidend verändert. Damit maßgeblich einhergegangen ist eine Neuverteilung der Leitungs- und Aufsichtskompetenzen. Die Einführung von Hochschulräten flankiert die den Hochschulen zugewiesene Autonomie und markiert einen Paradigmenwechsel in der Politik, die erstmals eine ganze Reihe fachaufsichtlicher Instrumente abgegeben hat. Die hieraus resultierenden neuen Rollen insbesondere für Ministerien und Hochschulräte sind aus heutiger Sicht noch weiter konkretisierungsbedürftig, um eine nachhaltige Wirkung erzielen zu können. Wie in jedem fortlaufenden Prozess werden die gemachten Erfahrungen aus Sicht der verantwortlichen Akteure sorgsam zu evaluieren sein; ein Nachsteuern an der einen oder anderen Stelle gerade auch vonseiten der Politik erscheint dabei sicherlich nicht ausgeschlossen. Hier wird Profilschärfung genauso auf der Agenda stehen wie bei den Hochschulleitungen für ihre Hochschulen. Gleichwohl ist schon nach den ersten Jahren einer Hochschulsteuerung unter der (Fach)Aufsicht des Hochschulrates zu erkennen, dass innerhalb der Hochschule die neuen Formen und Wege im Steuerungs-, Kommunikations- und Entscheidungsgefüge langsam eingeübt sind und von allen Akteuren des „Verantwortungsdreiecks“ ebenso als insgesamt positive Entwicklung angesehen werden, wie die Teilung der (Fach) Aufsicht als grundsätzlich sehr gut tragende Konstruktion eingeschätzt wird. Das jüngst vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung herausgegebene „Handbuch Hochschulräte“ enthält eine Reihe von Handlungsempfehlungen an die Politik, die Hochschulen und die Hochschulräte, um die neue Rollen-, Kompetenz- und Aufgabenaufteilung in der Praxis weiter voranzubringen (vgl. Buchbesprechung, S. 56). Die Diskussion um zukünftige Details ist also bereits in vollem Gange.

### Literatur:

Hochschulrektorenkonferenz, Einrichtung und Arbeitsweise von Hochschulräten – Vergleich der Ländergesetzgebung, Bonn 2007, [www.hrk.de/de/download/dateien/HS-Rat.pdf].

Bogumil, J./Heinze, R. G./Grohs, S./Gerber, S., Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie, 2008, [www.boeckler.de/pdf\_fof/S-2007-981-5-1.pdf].

Meyer-Guckel, V./Winde, M./Ziegele, F. (Hrsg.), Handbuch Hochschulräte – Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis, Essen 2010, [www.stifterverband.info/publikationen\_und\_podcasts/positionen\_dokumentationen/handbuch\_hochschulraete/handbuch\_hochschulraete.pdf].

Lange, S., „Hochschulräte“, in: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hrsg.), Handbuch Wissenschaftspolitik, Wiesbaden 2009, S. 347-360.

Autor:

Dr. Jörn Hohenhaus ist Persönlicher Referent des Kanzlers der Universität zu Köln.