

# **Das Brüllen eines zahnlosen Tigers**

## **Weswegen die aktuelle Debatte über die Hochschulräte an der Sache vorbeiführt**

Stefan Kühl

Von Unternehmen lernen heißt siegen lernen – jedenfalls scheint, das die Auffassung auch an den Hochschulen zu sein. Wie in Krankenhäusern, Schulen, Verwaltungen und Kirchen gibt es auch an den Universitäten und Fachhochschulen eine Tendenz, in Unternehmen entwickelte Managementkonzepte zu übernehmen. Wenn Daimler, Bertelsmann oder Bayer mit Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern arbeiten oder mit Leitbildern ihre Werthaltung nach außen und innen kommunizieren wollen, dann scheinen die Universitäten es auch zu brauchen.

Eine zentrale Umstellung kann man an den Hochschulen in den Aspekten beobachten, die in einem außergewöhnlichen Fall einer Sprachverhunzung als Wandel der „Governance-Strukturen“ bezeichnet werden. Hinter diesem Wissenschaftlichkeit suggerierenden Begriff verbirgt sich der simple Gedanke, dass sich die Art und Weise, wie an den Hochschulen Entscheidungen getroffen werden, verändert. Als ein zentrales Instrument wird dabei in Anlehnung an das Modell der Aufsichtsräte in Unternehmen die Schaffung sogenannte Hochschulräte angesehen.

Eine Hoffnung ist, dass mit der Einrichtung solcher Hochschulräte, die sich neben Mitgliedern der Universität besonders aus externen Vertretern aus der Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft zusammensetzen, eine „Brücke in die Gesellschaft“ gebaut werden kann. Die Universitäten sollen, so beispielweise Versprechen in einem Handbuch des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft, durch die Hochschulräte in ihrer „strategischen Entwicklung“ kompetent beraten werden und zusätzliche über den Hochschulrat eine effiziente „Aufsicht“ der Universitätsleitung gesichert werden.

Weil die Hochschulräte in der Regel nicht von den Professoren, wissenschaftlichen Mitarbeitern oder Studierenden einer Universität gewählt werden, sondern vielmehr von außen bestimmt werden, tritt ihre Einrichtung auf scharfe Kritik. Gerade die sprachliche Assoziation zwischen „Aufsichtsrat“ und „Hochschulrat“ führt bei Beobachten zu dem Verdacht, dass es sich um einen weiteren Baustein im Rahmen eines neoliberalen Umbaus der Hochschulen handelt, weil über die Hochschulräte Vertreter aus der Wirtschaft, Einfluss auf zentrale Entscheidungen der Universitäten erhielten. Von Juristen wird immer heftiger beklagt, dass den Hochschulräten eine demokratische Legitimation fehlt und letztlich zentrale Entscheidungen der Hochschulen an ein Gremium ausgelagert wird, dass weder – wie im Fall der Aufsichtsräte - die „Besitzer“ der Universität noch – wie im Fall der Senate – die Mitglieder der Universität repräsentiere.

Gegen diese Kritik formiert sich nun eine Gruppe von Hochschulräten, die durch eine Initiative des Stifterverbands der Deutschen Wissenschaft, dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung und der Heinz-Nixdorf-Stiftung zueinander gefunden haben. Diese Gruppe von Hochschulräten unter Federführung der Hochschulratsvorsitzenden der Universität Bielefeld, Fugmann-Heesing, will nicht nur verhindern, dass Landesministerien den Einfluss der Hochschulräte beschneiden, sondern fordert eine Ausweitung der Kompetenzen. Hochschulräte sollen zukünftig nicht nur den Haushalt der Hochschulen verabschieden, sondern auch Leistungsvereinbarungen mit den Hochschulleitungen abschließen und maßgeblich über die Wahl der Präsidenten und Rektoren entscheiden.

Diesem Forderungskatalog liegt die Vorstellung zugrunde, dass eine Ausweitung der formalen Kompetenzen auch eine Stärkung faktischen Kompetenzen der Hochschulräte bedeutet, und

überschätzt das, was ein Hochschulrat an den Universitäten und Hochschulen leisten kann. Den Hochschulräten fehlen in den meisten Fällen die notwendigen Detailkenntnisse der Hochschule, um Entscheidungen über das Lehr- oder Forschungsprofil einer Hochschule treffen zu können. Die Ratssitzungen von ein paar Stunden, die vielleicht drei- oder viermal im Jahr stattfinden, ermöglichen es in den seltensten Fällen, in zentralen Konfliktlinien in den Hochschulen mit eigenen Positionen einzutreten.

Der Effekt der Einrichtung von Hochschulräten ist ein völlig anderer: Eine Stärkung der Hochschulleitungen gegenüber den vorher maßgeblich an den Entscheidungen beteiligten Selbstverwaltungsgremien. Schließlich sind die Hochschulräte von den Informationen abhängig, die von den Stabsstellen der Hochschulleitung aufbereitet werden. Die kognitiven Möglichkeiten einzelner Entscheider, so schon die Einsicht des Wirtschaftsnobelpreisträgers Herbert Simon, sind stark begrenzt. Sie können deswegen unmöglich alle relevanten Informationen für eine komplexe Entscheidung verarbeiten und sind deswegen darauf angewiesen, dass für sie die Informationen durch die Organisation vorselektiert werden. Und darüber wird die Entscheidungsfindung der Aufsichtsräte geprägt. Das Motto ist: Wenn wir in der Hochschulleitung die Entscheidungsvorlagen vorbereiten können, dann kann ein Hochschulrat gerne die Entscheidungen über Entwicklungslinien der Universität treffen.

Ein Bonmot von Niklas Luhmann aufgreifend, kann man davon sprechen, dass die Hochschulgesetze der Länder faktisch zu einer effektiven „Unterwachung“ der Aufsichtsräte durch die Hochschulleitungen geführt haben. Dabei gibt es eine einfache Regel. Je prominenter die Hochschulräte, je größer die Unternehmen, denen sie vorstehen, je wichtiger die politische Position, die sie inne haben, desto weniger Zeit haben sie, sich mit Details der Profilbildung einer Universität, der Zielvereinbarungen zwischen Universität und Ministerium oder der mehrjährigen Finanzplanung auseinanderzusetzen. Je beschäftigter die Hochschulräte sind, desto besser lassen sie sich von unten steuern.

Natürlich kann es Hochschulräte geben, die sich der „Unterwachung“ entziehen suchen. Die pensionierte Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens mag als Vorsitzende eines Hochschulrats die Zeit finden, sich intensiv in Details einzuarbeiten und so Entscheidungen der Hochschulleitung zu blockieren. Aber auch solche vielleicht aus der Perspektive der Leitung überengagierten Räte lassen sich auf eine einfache Art und Weise disziplinieren: durch ein zu viel an Informationen. Schließlich wissen wir aus der Organisationsforschung, dass eines der effektivsten Mittel, um Spitzenpositionen in eine „Unterwachung“ einzuhügeln, nicht das Zurückhalten, sondern das Überschütten mit Informationen ist.

*Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Gerade ist von ihm „Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie“ (transcript-Verlag) erschienen.*