

# Empfehlungen und Denkanstöße

## Funktion und Zusammensetzung von Hochschulräten

Dr. Volker Meyer-Guckel, Konferenz Hochschulräte  
Berlin, 9. September 2010



# 1. Aufgaben und Kompetenzen

- Aufgaben von Hochschulräten
- Rollen von Hochschulräten
- Landeshochschulräte

# Was können Hochschulräte leisten?

## Wenig!

- „Hochschulräte sind ein **Haufen von Amateuren**, die sich wichtig nehmen und die Hochschulen irritieren.“  
(Ministerialbeamter)
- „Vier mal im Jahr **einfliegende Menschen** müssen über Sachen entscheiden, zu denen sie keinen Zugang haben, von denen sie keine Ahnung haben, für die sie keine Zeit haben“ (ein Hochschulrat)

## Viel!

- „Die Bespiegelung durch den Hochschulrat ist **sehr nützlich**.“
- „Hochschulräte sind **ein Gewinn** für die Hochschulen. Wir brauchen diesen kritischen Freund.“
- Hochschulrat ist „**Gold wert**“.  
  
(Statements von Hochschulleitungen)

# Aufgaben und Kompetenzen

Hochschulräte haben drei Kernfunktionen in der Hochschulsteuerung:

1. kritische strategische Beratung bei der Hochschulentwicklung
2. Aufsichtsfunktion gegenüber dem Präsidium
3. Hereinragen gesellschaftlicher Anliegen in die Hochschule



Politik



Hochschule



Hochschulrat

# Aufgaben: im strategischen Bereich

- Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung (inkl. Profilbildung),
- die Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung,
- die Zustimmung zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium und
- die Mitbestimmung bei der Wahl der Hochschulleitung (doppelte Legitimation)



Politik



Hochschule



Hochschulrat

# Keine operativen Aufgaben!

- „Es gibt zu viele operative Tätigkeiten im Personalgeschäft, zum Beispiel die Gewährung leistungsorientierter Besoldung im Einzelfall.“
- „Die Dienstvorgesetztenfunktion [in NRW] ist eine Überforderung des Amtes der HSR-Vorsitzenden!“

# Rollen und Rollenfindung

- „...nicht der verlängerte Arm des Ministeriums, sondern ein Organ der Hochschule“
- „Wir achten sehr darauf, dass wir der Hochschulrat der Uni sind und nicht des Präsidiums!“
- „Der Hochschulrat hat die Verantwortung, über den Partikularinteressen zu stehen und zum Wohl der Gesamtuniversität zu handeln. Noch glaubt uns das niemand.“

# Rollen und Rollenfindung

**Hochschulräte sollten kooperationsorientierte, komplementäre Rollenmodelle entwickeln.**

- Konstruktive Gestaltung der Aufgabenverteilung
- Definition der eigenen Rolle in der Zusammenarbeit
- Entwicklung von Konfliktlösungsstrategien



Hochschule



Hochschulrat

# Rollen und Rollenfindung

**Ein klares und kodifiziertes Selbstverständnis des Hochschulrates dient der produktiven Zusammenarbeit zwischen den Hochschulgremien.**

Grundlage hierfür sind :

- Rollenfindung
- Klärung von Selbstverständnissen
- Schwerpunktsetzung künftiger Aktivitäten
- Regeln der internen Zusammenarbeit



Hochschulrat

# Landeshochschulrat?

## Landeshochschulrat (Brandenburg) / Universitätsrat (Schleswig-Holstein)

Stimmen von Hochschulräten:

- „Hochschulräte sollen Politik *und* Hochschulen beraten; der Interessenkonflikt ist inhärent.“
  - „Identifikation mit Einzelhochschulen findet nur schwer statt“
  - „Der Landeshochschulrat ist eine Fehlkonstruktion.“
- 
- Empfehlung: KEINE Landeshochschulräte!

## 2. Zusammensetzung und Auswahl

- Extern / gemischte Zusammensetzung
- Auswahl von Hochschulratsmitgliedern

# Rein extern oder gemischt?

## Für rein externe Besetzung:

- „Senatsmitglieder haben immer zwei Hüte auf.“
- „Interne haben Rollenkonflikte“
- „Gefahr der Reproduzierung interner Konflikte“
- „Wortführer sind fast immer die Externen. Die stellen die relevanten Fragen.“

## Für gemischte Besetzung:

- „Interne vermitteln Stimmungsbilder“
- „Wenn man nur Externe hat, gliche das zunächst einer Weiterbildungsmaßnahme. Von dem Mix profitieren alle.“
- „Externer Sachverstand ist ein Mythos: Inhaltliche Positionen der externen sind pauschale Standard-Positionen, Phrasen der Verbände, das hilft nicht bei konkreten Entscheidungen“

# Rein extern oder gemischt?

**Die Hochschulen sollten vom Gesetzgeber die Wahl erhalten, sich zwischen rein externen und gemischten Hochschulräten zu entscheiden.**

- Freiheit in den Landesgesetzen
- Dual: direkter Dialog von internen und externen Mitgliedern mit doppelter Expertise und meist erhöhter Akzeptanz innerhalb der Hochschule
- Extern: höhere Legitimation nach außen und höhere Distanz zum „Hochschulalltag“
- Weitblick schaffen, um Risiken vorzubeugen und Chancen zu nutzen



Politik



Hochschule

# Auswahl von Mitgliedern

„Es gibt drei Typen von Mitgliedern:

- 1. Die *Schläfer*, die den Stuhl ausfüllen,
- 2. die *Oberlehrer*, die - oftmals aus der Wirtschaft - mal zeigen wollen, wie man den Laden richtig organisiert,
- 3. die *wirklich Engagierten*, die gestalten wollen und sich gezielt Themen vornehmen.“

# Zusammensetzung und Auswahl

## Transparenz bei der Auswahl der Hochschulratsmitglieder im Vordergrund

- Vorschlagsrecht für die Hochschule, um eine hohe Identifikation sicherzustellen
- Berufung durch den Staat

## Auswahlkriterien:

- Kenntnis des Hochschulsystems,
- strategische Kompetenz,
- Reputation
- Zeitbudget,
- Fähigkeit zu kritischer Distanznahme,
- Dialogbereitschaft,
- Selbstverständnis als Anwälte der Hochschule als Ganzes,
- Teamfähigkeit
- Gestaltungswillen

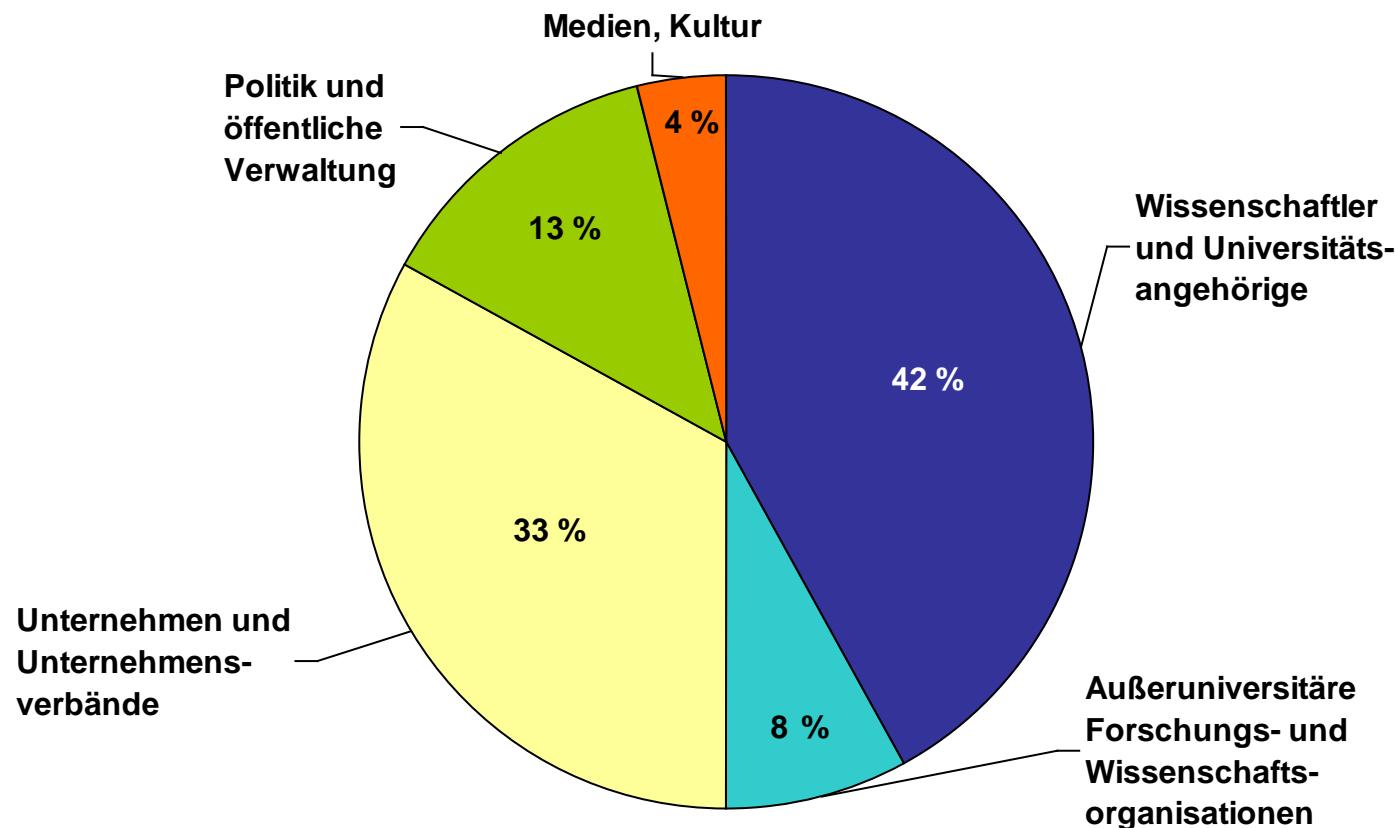


Politik



Hochschule

# Zusammensetzung der Hochschulräte



Quelle: Nienhüser / Jacob 2008

# Auswahl: Beispiel Hochschulrat der Universität Hamburg

Vom Akademischen Senat der Universität bestimmte Hochschulratsmitglieder:

- **Prof. Dr. Dr. h.c. Rüdiger Wolfrum**, Direktor am Max-Planck-Institut für Völkerrecht in Heidelberg, Honorarprofessor an der Universität Hamburg,
- **Prof. Dr. Günter Huber**, Laserphysiker am Institut für Laser-Physik der Universität Hamburg,
- **Prof. Dr. Ursula Platzer**, Direktorin am Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf,
- **Professor Dr. Dr. h.c. mult. Wolfgang Wahlster**, Professor für Informatik an der Universität des Saarlandes

**Dialog mit der Gesellschaft?**

# Auswahl: Being a Trustee

## Fragen an zukünftige Hochschulräte

1. Do you have an **interest in higher education** and a genuine concern for this university?
2. Are you prepared to **commit the necessary time** and energy?
3. Have you any **conflicts of interest**?
4. Are you prepared to be a **public advocate** for the institution?
5. Are you prepared to work within the conventional **framework of academic governance**?
6. *[Are you prepared **financially to support the institution?**]*

Quelle: Association of Governing Boards (AGB)

# Auswahl: Nicht Harvard, Habermas!

**USA:**

Hochschulräte als  
Fundraising-Clubs

Mitglieder:

„white, wealthy businessman“

**Deutschland:**

Hochschulräte als  
Orte des gesellschaftlichen  
Diskurses (Habermas)

Mitglieder:

Repräsentanten der Gesellschaft