

Empfehlungen für die Arbeit von Hochschulräten

Dr. Volker Meyer-Guckel, stv. Generalsekretär



Aufgaben

Empfehlungen an die Politik

- Der Hochschulrat soll **eine Hochschule bei der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben und der Verwirklichung ihres Leitbildes unterstützen**, indem er bei ihrer Strategieentwicklung mitwirkt.
- Unentbehrlich sind dafür
 - die **Zustimmung zur Struktur- und Entwicklungsplanung** der Hochschule,
 - die **Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung** und
 - die **Mitbestimmung bei der Wahl der Hochschulleitung**.
- Hochschulräten sollen **keine operativen Aufgaben** zugewiesen werden. Strategische, operative und legislative Aufgaben sollen Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat klar getrennt zugeordnet werden.
- Die Politik sollte **auf Aufgabenzuweisungen verzichten**, die – etwa im Bereich der Finanzaufsicht oder des Personalwesens – die Fachkompetenz und zeitliche Kapazität der meisten Hochschulräte überfordern.
- Ein Hochschulrat sollte **ein Gremium einer Hochschule** sein, er soll nicht hochschulübergreifend wirken.

Aufgaben

Empfehlungen an Hochschulräte

- **Hochschulräte sollen die Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen der Hochschule artikulieren** und in die Entscheidungsfindung der Hochschule einbringen. Sie sollen nicht als Anwälte bestimmter gesellschaftlicher Gruppen oder im Sinne persönlicher Interessen agieren.
- Hochschulräte sollten **eng mit der Hochschulleitung zusammenarbeiten**, aber die Fähigkeit zur kritischen Distanznahme bewahren. Sie sollten sich nicht als „verlängerter Arm“ des Präsidenten verstehen.
- Hochschulräte sollten **auf Basis der Werte und Prinzipien der Wissenschaft arbeiten**, insbesondere der Freiheit der Wissenschaft und der partizipativen Führung von Hochschulen.
- Hochschulräte sollten dem **Thema der Rollenfindung**, der Klärung von Selbstverständnissen, der Schwerpunktsetzung künftiger Aktivitäten und den Regeln der internen Zusammenarbeit Gewicht und Zeit einräumen.
- Die grundsätzliche Ausrichtung der gemeinsamen Tätigkeit sollte nicht nur reflektiert, sondern auch - etwa in Form eines „**Code of Governance**“ - vereinbart werden.

Besetzung

Empfehlungen an die Politik

- **Hochschulen sollten die größtmögliche Freiheit haben**, die zu ihrem jeweiligen Hochschulprofil und -leitbild passenden Hochschulratsmitglieder auswählen zu können. Besonders vorgegebene Proporze im Hinblick auf gesellschaftliche Interessengruppen sollen komplett entfallen.
- Die **hochschulexternen Mitglieder eines Hochschulrats sollen die Mehrheit bilden und den Vorsitz stellen**. Die Hochschulen sollten die Möglichkeit erhalten, geeignete hochschulinterne Personen für den Hochschulrat vorzuschlagen (duales Modell).
- Eine **Vertretung des Ministeriums in den Sitzungen ohne Stimmrecht** sollte möglich sein.
- Das Besetzungsverfahren sollte, da der Hochschulrat das Vertrauen der Landesregierung wie das der Hochschule benötigt, auf dem **Prinzip der doppelten Legitimation** beruhen. Die Hochschule sollte ein Vorschlagsrecht für die Hochschulratsmitglieder haben, der Staat sollte sie berufen.
- Aufgrund seiner Erfahrungen über die eigenen Stärken und Schwächen sollte der **Hochschulrat bei Ergänzungen bzw. Neubesetzungen in der Diskussion um die künftige Besetzung einbezogen werden**.

Besetzung

Empfehlungen an Hochschulen

- Hochschulübergreifend betrachtet, sollten **Auswahlkriterien für Mitglieder** sein:
 - Kenntnis des Hochschulsystems,
 - Identifikation mit der Hochschule,
 - strategische Kompetenz,
 - Reputation und Zeitbudget,
 - Fähigkeit zu kritischer Distanznahme,
 - Dialogbereitschaft,
 - Gestaltungswillen.

Kommunikation

Empfehlungen an den Staat

- Das **Ministerium sollte seine Erwartung an die Aufgabenerfüllung** der Hochschulräte jenseits des Gesetzes z.B. als orientierende Leitlinien verdeutlichen.
- Hilfreich sind zudem **regelmäßige Treffen zwischen dem Minister und den Hochschulratsvorsitzenden**.

Empfehlungen an die Hochschule

- Hochschulleitungen sollten den Hochschulrat **rechtzeitig in entscheidende Fragestellungen** einbinden und einen laufenden Austausch insbesondere mit dem Vorsitz pflegen.
- Hochschulen sollten dem Hochschulrat **Unterstützung in der Außenkommunikation** gewähren, zum Beispiel über eine Webseite des Hochschulrats.

Kommunikation

Empfehlungen an den Hochschulrat

- Hochschulräte sorgen für **Transparenz ihrer Vorgehensweise und ihrer wesentlichen Entscheidungen**. Hochschulräte sollten über Sitzungstermine, Tagesordnungspunkte, zentrale Beschlüsse und Ansprechpartner informieren. Es empfiehlt sich, zu geeigneten Themen Hochschulratssitzungen ganz oder teilweise öffentlich stattfinden zu lassen.
- Hochschulräte sollten **eine konstruktive Beziehung zum Senat pflegen**. Empfehlenswert können sein: regelmäßiger Austausch mit dem Senatsvorsitz, gemeinsame Sitzungen, Bericht des Hochschulratsvorsitzenden im Senat, der gegenseitige Austausch von Tagesordnungen und Protokollen, Senatsbeobachter in Hochschulratssitzungen (und umgekehrt).
- Hochschulräte sollten aktiv ihre Standpunkte deutlich machen und in einen vertrauensbildenden **Dialog mit den verschiedenen Angehörigen der Hochschule** eintreten. Sie sollten Hochschulmitglieder in ihre Arbeit einbinden, z.B. in Arbeitsgruppen oder Ausschüssen des Hochschulrats, durch Präsentationen in Hochschulratssitzungen oder durch Gelegenheiten zum informellen Austausch am Rande der Sitzungen.

Arbeitsstrukturen

Empfehlungen an den Staat

- Dem Hochschulrat sollte für Rückfragen oder rechtliche Klärungen eine **direkte Ansprechperson auf Seiten der ministeriellen Arbeitsebene** benannt werden. Diese sollte die Hochschulratsarbeit in besonderen Fällen auch direkt unterstützen.
- Hochschulen sollten ihren Hochschulratsmitgliedern eine **angemessene Vergütung** anbieten können. Sie sollte eine Höhe erreichen, die nicht nur die Unkosten deckt, sondern auch eine gewisse Wertschätzung signalisiert ohne zu starke finanzielle Anreize zu setzen. Der erheblich höhere Mehraufwand des Vorsitzes sollte durch einen erhöhten Satz honoriert werden. Die jährliche Gesamtsumme sollte veröffentlicht werden.

Arbeitsstrukturen

Empfehlungen an die Hochschule

- Hochschulen sollten den Hochschulräten die benötigte **administrative Unterstützung** gewähren, welche dem Vorsitz zugeordnet sein sollte. Die Geschäftsstelle sollte keine „zweite Verwaltung“ bilden, sondern dem Hochschulrat einen auskunftsfähigen, festen Ansprechpartner innerhalb der Hochschule an die Seite stellen.
- Durch komprimierte, **aussagekräftige und rechtzeitig zugesandte Sitzungsunterlagen** kann das begrenzte Zeitbudget der Hochschulratsmitglieder optimal genutzt werden und die Rationalität und Transparenz der Entscheidungen befördert werden.
- Hochschulen sollten Hochschulräten die Aufnahme ihrer Tätigkeit erleichtern, indem sie ihnen zu Beginn die rechtlichen und hochschulischen Rahmenbedingungen komprimiert vermitteln, etwa in Form eines „**Starter Kits**“ mit allen wesentlichen Informationen zu gesetzlichen Regelungen, Steuerungsmodellen, Zuständigkeiten, Ansprechpartnern und Hochschulspezifika. Für neuberufene Mitglieder sollte zudem eine Übersicht über bisherige Beschlüsse erstellt werden.

Kontrolle

Empfehlungen an den Staat

- Hochschulräte sollten dem Ministerium zur Hälfte und zum Ende ihres Berufszeitraums einen **Bericht über ihre Arbeit** vorlegen.
- Die Landeshochschulgesetze sollten die **Möglichkeit zur Abberufung** von Hochschulratsmitgliedern durch einen gemeinsamen Beschluss der Hochschulleitung, des Senats und des Hochschulrates vorsehen. Hochschulratsmitglieder sollten ebenfalls vom Ministerium aus wichtigem Grund abberufen werden können.

Kontrolle

Empfehlungen an Hochschule und Hochschulrat

- Hochschulen und Hochschulrat sollten für das „**Handeln bei Befangenheit**“ eine Regelung erarbeiten und diese verbindlich festlegen.
- Sollten Hochschulen ihre **Leitungsgremien und -organe evaluieren**, sollte der Hochschulrat hiervon nicht ausgeschlossen sein.
- Fragen der **persönlichen Haftung** sind vielfach ungeklärt, das Ehrenamt der Hochschulräte konfligiert mit ihren zumeist weit reichenden Kompetenzen. Hochschulräte sollten darauf dringen, dass **der Rechtsrahmen der Haftung** entweder seitens des Ministeriums oder der Hochschule abgesteckt wird.
- Hochschulräte können dafür Sorge tragen, dass ein entsprechender individueller **Versicherungsschutz** besteht. Die Hochschule sollte die Versicherungsbeiträge übernehmen.