



An den
Präsidenten des Landtags Nordrhein-Westfalen

(per Mail an anhoerung@landtag.nrw.de übermittelt)

Stellungnahme

des CHE

**für das Sachverständigengespräch
des Ausschusses für Innovation, Wissenschaft, Forschung
und Technologie des Landtags Nordrhein-Westfalen**

am 16. Dezember 2011

zur

Drucksache 15/2356: „**Gesetz zur Abschaffung der Hochschulräte**“
(Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE)

sowie

Drucksache 15/2366: „**Keine Schnellschüsse auf Kosten der Hochschulen –
Hochschulfreiheit erhalten und Hochschulfreiheitsgesetz wissenschaftlich
evaluieren**“ (Antrag der Fraktion der CDU und der Fraktion der FDP)

1. Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE

1.1 Hintergrund

Dem Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE liegen, analysiert man die Problembeschreibung und die Begründung, vor allem folgende Annahmen zugrunde:

- a. Die „Konstruktion der Hochschulräte“ sei „in seiner gesetzlichen Ausführung allein orientiert an einem imaginären Wettbewerb unter den Hochschulen“. Das Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) habe dazu geführt, dass „nun ausschließlich Mittelgenerierung und haushalterische Führung im Mittelpunkt der Hochschulleitungen“ stünden statt wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse. Diese „**Unternehmensorientierung**“ sei wissenschaftsfeindlich und „für Hochschulen und die Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben wie Forschung und Lehre völlig wesensfremd und kontraproduktiv“. Die „neoliberale Autonomie“ habe „die Hochschulen unfreier gemacht“. Hochschulen funktionierten „nicht nach ausschließlich betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten“, Hochschulen seien „**keine Unternehmen**“, sondern lebten „von der aktiven Gestaltung ihrer Mitglieder und deren Engagement“.
- b. In den meisten Fällen seien „ausschließlich **Personen aus dem Bereich der Wirtschaft** mit Sitzen in Hochschulräten bedacht worden“, so liege der „Anteil der Wirtschaftsvertreter/innen unter den Hochschulratsvorsitzenden bei 47 Prozent“. Über die Hochschulräte sei „der Einfluss von Einzelpersonen, Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Interessensverbänden deutlich gestärkt“ worden.
- c. Es sei zu „zweifelhaften Zusammensetzungen dieses Gremiums“ gekommen, die „jeglichen Grundsätzen von **Mitbestimmung der Statusgruppen** an den Hochschulen widersprachen“. Es seien „Studierende, der akademische ‚Mittelbau‘ und nichtwissenschaftliche Angestellte nur zu jeweils zwischen 9 und 14 % (als interne Mitglieder)“ in Hochschulräten vertreten.
- d. Die „Kompetenzen zur Wahl des Rektorats / Präsidiums und zur Hochschulentwicklung“ seien durch das HFG „dem Senat entzogen und an den neu konstruierten Hochschulrat übertragen worden.“ **Senate dienen nur noch als „Scheingremien** unter dem Deckmantel der Beteiligung der Statusgruppen“.
- e. Die nordrhein-westfälischen Hochschulräte könnten – was kritisiert wird – „**nichtöffentlich** und ohne Beteiligung der anderen Statusgruppen und Hochschulmitglieder“ Entscheidungen treffen.
- f. Die Hochschulräte hätten immer wieder „zu **Konflikten an den Hochschulen** geführt.“

Als Lösung für die als Problem beschriebenen o.g. Punkte schlägt die Fraktion DIE LINKE die Abschaffung der als undemokratischen, wissenschaftsfeindlichen und intransparenten Gremien eingeschätzten Hochschulräte und die Übertragung der Aufgaben auf den Senat vor. Senate seien „die richtigen Orte, um Präsidien zu wählen und / oder abzusetzen und auch die Leitlinien für Hochschulen festzusetzen“.

1.2 Bewertung aus Sicht des CHE

Im Folgenden bezieht das CHE Stellung zu den oben zusammengefassten Positionen der Fraktion DIE LINKE. Ausführlichere Herleitungen der Äußerungen

lassen sich dem vom CHE erarbeiteten „Handbuch Hochschulräte“¹ entnehmen. Es basiert auf Experteninterviews mit Hochschulräten, Hochschulpräsident(inn)en und – rektor(inn)en, Vertretern von Ministerien und Leitern von Hochschulratsgeschäftsstellen. In mehreren Expertenrunden wurden daraus Empfehlungen und Denkanstöße für die Praxis erarbeitet.

Ad a: Der Einschätzung der Fraktion DIE LINKE, Hochschulen seien „keine Unternehmen“, ist aus Sicht des CHE zuzustimmen. Durchaus aber sollen Hochschulen ‚unternehmerisch‘ handeln. Der Begriff der ‚unternehmerischen Hochschule‘ steht in Anlehnung an Burton Clark nicht für profitorientierte Hochschulen, sondern für **Hochschulen, die ‚etwas unternehmen‘**, also Innovationen umsetzen, beweglich sind, sich dem Wettbewerb wissenschaftlicher Leistungen stellen, sich wissenschaftliche Ziele suchen und diese effizient erreichen. Der Maßstab bleibt dabei stets ein wissenschaftlicher; Managementansätze aus der Privatwirtschaft lassen sich keinesfalls 1:1 umsetzen. Insofern wird mit der Fehlinterpretation von ‚unternehmerisch‘ ein Konstrukt aufgebaut, das faktisch niemand ernsthaft vertreten würde.

Es bleibt übrigens unklar, warum der Gesetzentwurf der Fraktion DIE LINKE von einem „*imaginären* Wettbewerb unter den Hochschulen“ spricht – selbstverständlich existiert bereits ein sehr realer Wettbewerb unter deutschen und europäischen Hochschulen um gute Leistungen in Lehre und Forschung, gute Studierende, gute Mitarbeiter; je nach Ausrichtung der Hochschule ist der Wettbewerb sogar weltweit gegeben. Denn in der Tat, hier stimmt das CHE der Auffassung der Fraktion DIE LINKE zu, leben Hochschulen „von der aktiven Gestaltung ihrer Mitglieder und deren Engagement“.²

Das CHE teilt nicht die Auffassung der Fraktion DIE LINKE, die „neoliberale Autonomie“ des HFG habe „die Hochschulen unfreier gemacht“. Das HFG hat, orientiert an internationalen Beispielen (u.a. Niederlande, Neuseeland, Schweiz), den Hochschulen zu institutioneller Selbstbestimmung und gleichzeitig größerer Eigenverantwortung verholfen. Es hat die nordrhein-westfälischen Hochschulen reaktionsschneller und beweglicher gemacht sowie über funktionsfähige Leitungsstrukturen die Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen verbessert – es gilt deutschlandweit immer noch als Maßstab für eine konsequente Umsetzung der Hochschulautonomie (was Optimierungsmöglichkeiten im Detail nicht ausschließt).

Festzuhalten ist: Die Hochschulen genießen die gewonnene Freiheit und sie nutzen sie zur Entwicklung von Lehre und Forschung. Die Profilierung der Hochschulen wird immer vielfältiger. Hochschulen haben zunehmend ein eigenes „Gesicht“ entwickelt und stellen ihre unterschiedlichen Stärken heraus.

Dass es nicht immer einfach ist, mit dem (letztlich unaufhebbaren) strukturellen Konflikt zwischen der Grundlogik der akademischen Selbstverwaltung (Wissenschaft braucht Freiheit) und dem Prinzip der strategischen Steuerung (Management braucht Ziele) zum Besten der Hochschulentwicklung umzugehen, ist selbstverständlich richtig – doch Hochschulen können gerade in dieser Auseinandersetzung zwischen beiden notwendigen Polen kreativ ihre Stärke entfalten.

¹ Britta Behm; Ulrich Müller: Erfolgsfaktoren für Hochschulräte, in: Volker Meyer-Guckel; Mathias Winde und Frank Ziegele (Hrsg.): Handbuch Hochschulräte - Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis, Essen, 2010, S. 16-100. Online unter www.hochschulraete.de.

² Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass die Mitglieder der Hochschulräte nach § 9 Abs. 1 des geltenden Hochschulgesetzes selbstverständlich ebenfalls zu den Mitgliedern der Hochschulen zählen. Das Gesagte gilt ihnen somit gleichermaßen.

D.h. insgesamt, dass die normativen Grundlagen, die dem Konstrukt Hochschulrat zugrundeliegen, durchaus tauglich und zukunftsweisend sind.

Ad b: Die Aussage, in den meisten Fällen seien „ausschließlich Personen aus dem Bereich der Wirtschaft mit Sitzen in Hochschulräten bedacht worden“, ist nach Auffassung des CHE zu hinterfragen. Wie bereits eine empirische Untersuchung von Bogumil et al. zeigen konnte, bestätigt sich die Vermutung nicht, dass deutsche Hochschulräte **von Wirtschaftsvertretern dominiert** würden. Vielmehr stammt zwar in der Gruppe der Fachhochschulen, Technischen Universitäten und privaten Hochschulen fast jedes zweite externe Hochschulratsmitglied aus dem Bereich der Wirtschaft, an Universitäten sind jedoch die Wissenschaftsvertreter am stärksten repräsentiert (35 %), erst danach folgen Angehörige aus der Wirtschaft (34 %).³

Im Übrigen ist daran zu erinnern, dass die Hochschulen selber Gestaltungsfreiheit bei der Besetzung der Hochschulräte besitzen. Eine erfolgreiche Besetzung von Hochschulräten hängt primär vom jeweiligen Profil der Hochschule ab (z. B. Hochschultyp, regionale Anbindung, Entwicklungsperspektive ...). Letztlich kommt es darauf an, Personen zu gewinnen, die die Hochschule als Ganzes bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben am besten unterstützen können. Die Hochschulen haben es selbst in der Hand, die geeigneten Personen zu finden und sollten sich dabei von den Kompetenzen statt von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe leiten lassen. Der entscheidende Vorteil der derzeitigen Konstruktion ist, dass die Hochschulratsmitglieder als Personen mit relevantem Kompetenzprofil berufen werden und ihnen nicht die Aufgabe mitgegeben wird, Vertreter(in) einer bestimmten Interessengruppe zu sein. Die Praxis zeigt, dass sich Hochschulräte in diesem Bewusstsein für das Wohl der Hochschule statt für eine Klientel einsetzen.

Ad c: Aus Sicht des CHE führen Statusgruppenrepräsentanz, Doppelfunktionen hochschulinterner Mitglieder und gesetzliche Proporzvorgaben nahezu zwangsläufig zu Rollenkonflikten (in welcher Funktion spricht man?) sowie zu einer Politisierung und Lähmung der Hochschulräte; es droht eine Austragung bzw. Doppelung hochschulinterner Konflikte. Genau der im vorigen Abschnitt genannte Vorteil der Interessensunabhängigkeit wäre zerstört. Noch einmal: Mitglieder eines Hochschulrats sollen sich der jeweiligen Hochschule verbunden fühlen, in Bezug auf die Aufgaben des Hochschulrats Expertise aufweisen und Hintergründe einbringen, die das Spektrum der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen an Hochschulen abdecken. Aber sie sollten sich als Experten verstehen und auch als solche persönlich berufen werden, nicht als Repräsentanten bzw. Interessenvertreter für eine bestimmte gesellschaftliche Gruppe und deren Partikularanliegen.

Wie oben bereits erwähnt: Auftrag aller Hochschulratsmitglieder ist es, die Hochschule als Ganzes bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben zu unterstützen. **Dabei hat das Gesamtinteresse der jeweiligen Hochschule Vorrang vor internen Gruppeninteressen.** Die dazu nötige Souveränität und Unabhängigkeit der Hochschulratsmitglieder kann nur

³ Vgl.: Jörg Bogumil, Rolf G. Heinze, Stephan Grohs, Sascha Gerber (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche, S. 26ff. Online unter: http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1.

gewährleistet werden, wenn auf vorgegebene Proporz im Hinblick auf gesellschaftliche Interessen- oder hochschulinterne Statusgruppen verzichtet wird.

Ad d: Der Vorwurf, die Senate dienten nur noch als „Scheingremien unter dem Deckmantel der Beteiligung der Statusgruppen“, trifft nach Ansicht des CHE nicht zu. Das HFG hat die **Rollen der hochschulischen Gremien** wohl aber geschärft. Abstrakt gesprochen, grundsätzlich sollten strategische, operative und eher legislative Aufgaben wie Kompetenzen möglichst klar getrennt Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat zugeordnet werden. Das HFG setzt diesen Ansatz weitgehend um; eine Konzentration des Senats auf akademische Fragen erscheint sinnvoll. Hier kommen ihm weiter folgende wichtigen Aufgaben zu: Bestätigung der Wahl bzw. Abwahl der Mitglieder des Präsidiums, Kontrolle des Präsidiums, Erlass und Änderungen der Ordnungen sowie Beschluss besonderer Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans und zu den Grundsätzen der Verteilung der Stellen und Mittel.

Bewährt haben sich Hochschulräte, die ihre Rolle stark in der Mitwirkung an der strategischen Orientierung der Hochschule sehen. Hochschulräte sollten die Formulierung von Zielen und Strategien der Hochschule einfordern. Dabei ist zu beachten, dass der Hochschulrat die Entwicklung einer Hochschulstrategie natürlich niemals selbst leisten kann, sondern die Erarbeitung, die auf Basis partizipativer Prozesse in der Hochschule erfolgt, in erster Linie kritisch begleiten, anregen und bereichern sollte. Dies geschieht idealerweise im Verständnis als ‚kritischer Freund‘, unter Einbeziehung der Außensicht und unter Hinweis auf die gesellschaftliche Verantwortung der Hochschule.

Es trifft übrigens nicht zu, dass die „Kompetenzen zur Wahl des Rektorats / Präsidiums und zur Hochschulentwicklung“ durch das HFG „dem Senat entzogen und an den neu konstruierten Hochschulrat übertragen worden“ sind. § 17 Abs. 3 des geltenden Hochschulgesetzes bestimmt, dass die Wahl der Hochschulleitung durch „eine paritätisch von Mitgliedern des Hochschulrates und des Senats besetzte Findungskommission vorbereitet“ wird und „jeweils der Bestätigung durch den Senat“ bedarf.

Das CHE hält es prinzipiell für richtig, dass Hochschulleitungen nach dem Prinzip der „doppelten Legitimation“ berufen werden, also durch Hochschulrat und Senat. Dieses Verfahren hat sich bewährt. Eine reine Verlagerung auf den Hochschulrat würde den inneren Rückhalt der Leitungen gefährden; es sollte also niemand Rektor oder Präsident werden, der innerhalb der Hochschule keine Akzeptanz genießt. Eine bloße Wahl durch den Senat würde aber die Handlungsfähigkeit der Hochschulleitung schwächen (etwa in Bezug auf weitreichende notwendige Veränderungen, etwa der Auflösung oder Zusammenlegung von Fakultäten oder der Setzung neuer Prioritäten). Dass bei der doppelten Mitwirkung der Organe vereinzelt Konflikte auftreten, ist unvermeidlich und muss ausgehalten werden. Eine gemeinsame Findungskommission von Senat und Hochschulrat ist in der Regel eine gute Option, um mit diesen Konflikten effizient umzugehen.

Wer die Entscheidungsfindung bezüglich grundlegender Fragen wieder allein im Senat verorten will, blendet die massiven Steuerungsprobleme der akademischen Selbstverwaltung aus, die noch vor wenigen Jahren viele Hochschulen lähmten. In weiten Bereichen war der Senat früher von Partikularinteressen, Kompromissen auf

niedrigstem Niveau, unklaren Verantwortlichkeiten für Entscheidungen und oft extrem hohen Zeitaufwand geprägt.

Ad e: Aus Sicht des CHE sollten **Hochschulratssitzungen grundsätzlich nicht öffentlich** sein, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und offene, auch kontroverse Diskussion zu ermöglichen. Die Debattenkultur würde sich bei permanenter Öffentlichkeit verändern, Diskussionen und Meinungsbildungsprozesse wären stark auf die Außenwirkung ausgerichtet. ‚Fensterreden‘ führen aber nicht weiter und würden die Arbeitsfähigkeit und Ergebnisorientierung des Hochschulrats gefährden.

Natürlich besteht ein berechtigtes Informationsbedürfnis der Hochschulmitglieder. Dem sollte seitens des Hochschulrats durch größtmögliche Transparenz der Vorgehensweise und der wesentlichen Entscheidungen begegnet werden. Die nächsten Sitzungstermine, deren wesentlichen Tagesordnungspunkte, zentrale Beschlüsse und deren Begründung sollten etwa über die Webseite der Hochschule kommuniziert werden.

Ad f: In der Tat, die Hochschulräte haben an manchen Stellen „zu Konflikten an den Hochschulen geführt.“ **Nicht allen in den Medien bekannt gewordenen Fällen liegen jedoch strukturelle Probleme zu Grunde.** Nicht selten war die Ursache der Konflikte in falscher Rolleneinschätzung oder unpassender Rollenwahrnehmung handelnder Personen zu suchen. Zugespielt formuliert: Wenn der Vorsitzende eines Hochschulrates unsensibel gegenüber der speziellen Hochschulkultur agiert (etwa was Entscheidungswege und Partizipation betrifft) oder selbstherrlich und dominierend auftritt, hinterlässt das natürlich Flurschäden. Solche Ereignisse sind unabhängig von der Gestaltung des Hochschulgesetzes und erst recht kein überzeugender Grund zur Abschaffung der Hochschulräte. Im Gegenteil ist es erstaunlich, dass die Installation und Aufgabenwahrnehmung des neuen Organs bislang weitestgehend konstruktiv und reibungslos von statten ging – dies war angesichts der doch weitgehenden Veränderungen nicht unbedingt selbstverständlich.

In manchen Fällen allerdings könnten gesetzliche Änderungen künftig Konflikte vermeiden. Einige Vorschläge dazu werden in Abschnitt 3 unterbreitet.

2. Stellungnahme zum Antrag der Fraktion der CDU und der Fraktion der FDP

2.1 Hintergrund

- a. Der Antrag der Fraktion der CDU und der Fraktion der FDP verweist auf die **Erfolge des HFG** sowie die Akzeptanz der dadurch angestoßenen Veränderungen seitens der Hochschulen; er fordert den Landtag auf, sich zur Hochschulfreiheit und zur geschaffenen Autonomie für die Hochschulen zu bekennen.
- b. Zudem fordern die genannten Fraktionen, seitens des Wissenschaftsministeriums dürften keine sogenannten „**Leitplanken**“ die Freiheit von Wissenschaft und Forschung wieder eingrenzen oder abschaffen.

- c. Die genannten Fraktionen fordern, das HFG solle – wie im Gesetz vorgesehen – erst nach Durchführung einer politisch neutralen und wissenschaftlich fundierten **Evaluation** überarbeitet werden.

2.2 Bewertung aus Sicht des CHE

Ad a: Wie oben bereits dargestellt, sieht das CHE das **HFG als ein Erfolgsmodell** an, das sicherlich in Teilbereichen optimiert werden kann, dessen Grundansatz aber nicht grundsätzlich in Frage gestellt werden sollte.

Ad b: Die Frage staatlicher Steuerung bedarf einer differenzierten Betrachtung. Hochschulautonomie ist nur dann ein tragfähiges Konzept, wenn die Erreichung gesellschaftlich relevanter Ziele gewährleistet werden kann. **Verantwortliche Autonomie ist aus Sicht des CHE daher auf eine funktionierende Selbststeuerung der Hochschulen und auf sinnvolle staatliche Steuerung angewiesen.** Nicht alle gesellschaftlichen Anforderungen werden über den Wettbewerb geregelt; Wissenschaftsministerien spielen daher weiter eine wichtige Rolle. Sie spielen aber auch eine *andere* Rolle als noch vor wenigen Jahren.⁴ Die weitgehende Hochschulautonomie führt zu einem neuen, sich immer noch wandelnden Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen.

Die übergreifende Steuerungsfunktion des Staates (etwa im Bereich Landesplanung und zielbezogene Steuerung) ist nach wie vor demokratisch und verfassungsrechtlich legitimiert und gesellschaftlich gewollt. Steuerungsinstrumente müssen allerdings adäquat und autonomiewahrend umgesetzt werden, damit sie die Erreichung gesellschaftlicher und politischer Ziele sicherstellen, ohne die gewonnene und sinnvolle Hochschulautonomie zu beschädigen (z.B. über Zielvereinbarungsprozesse statt in Form von Zielvorgaben ‚von oben‘). Dabei sollten ‚weiche Faktoren‘ guter Steuerung beachtet werden (Partizipation in gegenseitiger Verantwortung, Kommunikationsbeziehung ‚auf Augenhöhe‘, Transparenz, Konsistenz, Verlässlichkeit).

In der Ausgestaltung der ministeriellen Kernaufgaben sind je nach Rollenwahrnehmung verschiedene Akzentsetzungen möglich. Möchte das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung ...

- als Antreiber von Veränderungen fungieren, der von oben Ziele setzt und Veränderungen einleitet (etwa indem er die Clusterbildung voran treibt, Profilbildung fördert, Diversity Management initiiert, Zukunftsfelder entdeckt ...)?
- als Moderator der Entwicklung des Wissenschaftssystems, der mit dem Ziel einer Konsensfindung der Verhandlungspartner neutral unter verschiedenen ‚Playern‘ moderiert?
- oder als abwartender Beobachter, der lediglich für Transparenz und für verlässliche Finanzierung sorgt und nur in Notfällen eingreift?

Das Rollen- und Selbstverständnis des Ministeriums für Innovation, Wissenschaft und Forschung kann, basierend auf dem Subsidiaritätsprinzip, durchaus nach Themenbereichen unterschiedliche Mitsprache- und Entscheidungsrechte vorsehen.

⁴ Vgl. dazu: Ulrich Müller, Jens Philipp Michalke, Britta Behm, Frank Ziegele: „Was macht eigentlich ... das Ministerium?“ Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen. Online unter: http://www.che.de/downloads/CHE_AP132_Wissenschaftsministerien.pdf.

Entscheidend ist, dass ministerielle Entscheidungen über die Zeit hin von der Grundlogik her konsistent und berechenbar sind. Das Wissenschaftsministerium sollte daher explizieren, in welchem Aufgabenfeld es welche Rolle spielen möchte.

Ad c: Das CHE teilt die Auffassung der genannten Fraktionen, dass eine wissenschaftliche **Evaluation** des HFG und seiner Wirkungen große Chancen zu einer sachgerechten Weiterentwicklung bietet.

3. Zusammenfassende Empfehlung

Hochschulen genießen traditionell akademische Freiheit – und sie brauchen ergänzend Freiheit in Steuerungs- und Managementfragen. Die durch das HFG gewährte Finanz-, Personal- und Organisationsautonomie trägt Früchte; die Reformen zeigen positive Wirkung. Diese Autonomieschritte, die Vorbildcharakter für andere Länder hatten und haben, sollten nicht zurückgedreht oder beschränkt werden (die Abschaffung der Studiengebühren stellt bereits einen erheblichen Eingriff in die Hochschulautonomie dar). Rezentralisierung verschenkt die Vorteile der verantwortlichen Autonomie, nämlich den Informationsvorteil (vor Ort kann schneller und sachgerechter entschieden werden) und die größere Flexibilität.

Über eine **wissenschaftliche Evaluation** sollten Wirkungen, Umsetzungserfahrungen und Verbesserungspotentiale bezogen auf das HFG ermittelt werden.

Auch bei den gesetzlichen Regelungen bezüglich der Hochschulräte sind **Optimierungen** denkbar. Es besteht aber kein Anlass, sie grundsätzlich in Frage zu stellen. Autonome Hochschulen benötigen aufgrund des Verzichtes des Staates auf Detailsteuerung (zumindest überwiegend externe) Hochschulräte als legitimierendes Kontrollorgan.

Aus Sicht des CHE könnten unter anderem folgende Regelungen überdacht werden:

- a. Die Diskussion um ein umstrittenes Hochschulratsmitglied der Universität Paderborn hat 2007 gezeigt, dass Hochschulratsmitglieder, die sogar Rücktrittsaufforderungen des übrigen Hochschulrats, der Hochschulleitung und des Ministers ignorieren, zu einer Belastung werden können. Das Land sollte daher die **Möglichkeit der Abberufung** von Hochschulratsmitgliedern aus wichtigem Grund vorsehen. Dazu sollte allerdings jeweils ein gemeinsamer qualifizierter Beschluss der Hochschulleitung und des Senats erforderlich sein.
- b. Eine **Verringerung der Kompetenzen** der Hochschulräte gegenüber der heutigen landesgesetzlichen Regelung ist durchaus vorstellbar. Dabei erscheint aber eine Konzentration der Kompetenzen eines Hochschulrats auf die grundlegenden und wesentlichen Entscheidungskompetenzen ratsam. Ergebnisoffen sollte etwa die Frage untersucht werden, ob die Dienstvorgesetzeneigenschaft der Hochschulratsvorsitzenden gegenüber den hauptamtlichen Präsidiumsmitgliedern richtig verortet ist. Eine Entscheidung sollte entlang von vier Prüfungen gefällt werden:
 - Wird die Funktion des kritischen Ratgebers, die der Hochschulrat bzw. der oder die Hochschulratsvorsitzende primär innehat und deren Erfolg

- wesentlich auf einem Vertrauensverhältnis zur Hochschulleitung basiert, durch die Funktion der oder des Vorgesetzten beschädigt?
- Bestehen strukturelle Widersprüche zwischen dem Ehrenamt des/der Vorsitzenden und dem Vorgesetztenamt im Sinne des Beamtenrechts?
 - Wie ist bei einer alternativen Lösung der Bruch in der Steuerungslogik zu bewerten, der auftritt, wenn bei weitgehend selbstständigen Hochschulen weiterhin das Ministerium als Dienstvorgesetzter der Präsidiumsmitglieder fungiert?
 - Findet die Dienstvorgesetztenregelung in der Praxis überhaupt Anwendung?
- c. Generell sollten Hochschulräte ein Interesse daran haben, eigeninitiativ größtmögliche Transparenz über die Schwerpunkte ihrer Arbeit und Ergebnisse herzustellen (z.B. Termine und Entscheidungen aktuell über die Hochschul-Webseite zu kommunizieren). Es könnte allerdings erwogen werden, Hochschulräte dazu zu verpflichten, in größeren Abständen öffentlich über die Schwerpunkte ihrer Arbeit und über ihre Ergebnisse **Rechenschaft** abzulegen. Denkbar wäre etwa die Veröffentlichung einer ‚Zwischenbilanz‘ in der Mitte oder zum Ende einer Berufungsperiode. Adressat sollte dann neben der allgemeinen Öffentlichkeit der zuständige Ausschuss für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landtags Nordrhein-Westfalen sein. Die Rechenschaftspflicht sollte v. a. legitimatorischen Charakter haben, also dem Hochschulrat die Möglichkeit eröffnen, öffentlich wahrnehmbar über seine Tätigkeit, Schwerpunkte und Entscheidungen zu berichten.

Gütersloh, 12. Dezember 2011

Dr. Christian Berthold
CHE Consult
Verler Straße 6
33332 Gütersloh

Ulrich Müller
Centrum für Hochschulentwicklung
gGmbH
Verler Straße 6
33332 Gütersloh