

Forum Hochschulräte – Kommentare aus der Praxis

Thomas Sattelberger

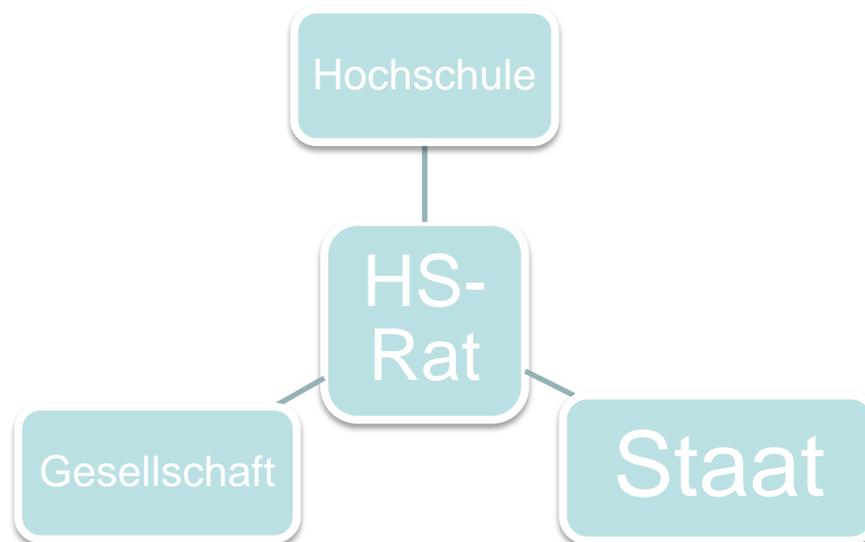
***Vorsitzender des BDA/BDI/HRK-Arbeitskreises
Hochschule/Wirtschaft***

Ehem. Personalvorstand Deutsche Telekom AG

Hochschulräte

„Deshalb sollten die gesellschaftlichen Interessengruppen die Vertreter(innen) der Universität mit ihren Ansprüchen und Bedürfnissen konfrontieren können und umgekehrt auch die Repräsentanten der Hochschule Gelegenheit haben, ihre Forderungen und Grundsätze plausibel zu machen...

(Forderung von Jürgen Habermas, Westdeutsche Rektorenkonferenz, 1969)

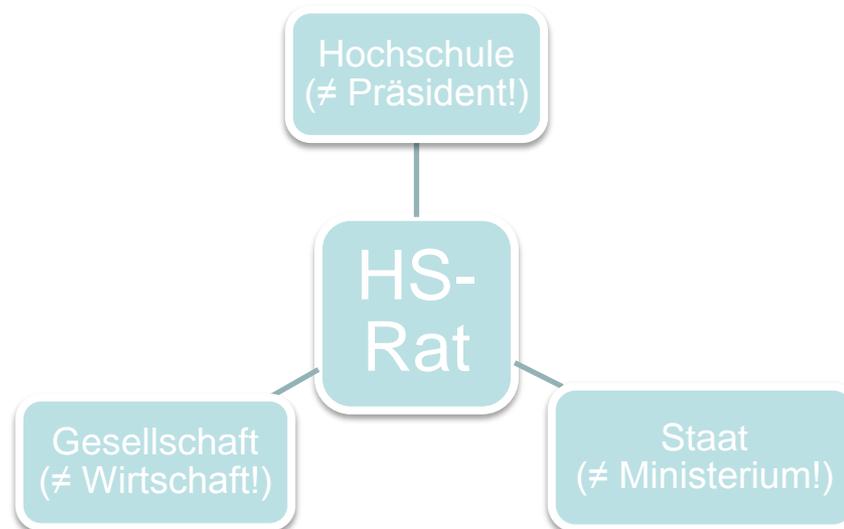


„... dass der Kontakt der Hochschule mit Staat und Gesellschaft förmlich geregelt wird.“

Hochschulräte

„Deshalb sollten die gesellschaftlichen Interessengruppen die Vertreter(innen) der Universität mit ihren Ansprüchen und Bedürfnissen konfrontieren können und umgekehrt auch die Repräsentanten der Hochschule Gelegenheit haben, ihre Forderungen und Grundsätze plausibel zu machen...

(Forderung von Jürgen Habermas, Westdeutsche Rektorenkonferenz, 1969)



„... dass der Kontakt der Hochschule mit Staat und Gesellschaft förmlich geregelt wird.“

Jenseits formaler Regelwerke: Selbstverständnis der Institution verstehen und entwickeln

Ökonomie

„Employability-Schmieden“:

Hochschulen als Absolventen-Produzenten für die Wirtschaft



+

Philosophie

„Tempel der Weisheit“:

Hochschulen als Befruchter der Gesellschaft



Nachhaltiges
Management

„Kombinations-/ Hybridmodell“:

Hochschulen als integrative Vermittler wirtschaftlicher Kompetenz und humanistischer Bildung

Welche Grundphilosophie sollte ein Hochschulrat also verfolgen?

- in Entscheidungen einen ausgewogenen Hochschulbegriff vertreten
 - der einen Ausgleich zwischen ökonomischen Anforderungen und humanistischem Anspruch herstellt
 - der *stakeholder*-orientiert ist
- Strukturelle Reformimpulse geben und Entwicklungspotentiale aufzeigen
- Beziehungen mit der Gesellschaft und insb. der Wirtschaft vermitteln, ohne jedoch (auch nur potentiell) anstößige Einflussnahme auf Forschung und Lehre zu ermöglichen
- sich ein ungeschminktes, mehr-perspektivisches Bild der Hochschule verschaffen („Rückkopplung mit der Befindlichkeit der Hochschule“)



„Auf der anderen Seite braucht die Universität ein Kontrollgremium, das das Proporzdenken der Fakultäten und die Unfähigkeit der Fakultäten und zentralen Einrichtungen, sinnvolle und notwendige Entwicklungen voranzutreiben, bricht. Ein Präsident/Rektor, der sich nicht als Gestalter, sondern mehr als Verwalter seiner Universität sieht – und davon gibt es leider zu viele – hat nicht die Kraft, Fehlentwicklungen an seiner Universität zu verhindern. Hier müsste der Hochschulrat eingreifen, aber hierzu ist er nicht in der Lage, weil ihm der Kontakt zur operativen Basis fehlt und er nicht den Schimmer eines Dunstes einer Ahnung hat, was an seiner Universität im Argen liegt.“

Welche Ziele sollte ein Hochschulrat also verfolgen?

- wirksame Beiträge für die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule geben
- demokratische Legitimation in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Gruppen und der Hochschulöffentlichkeit schaffen
 - formal: Mitspracherechte beachten
 - inhaltlich: Teilhabe fördern
- personale, soziale und biologische *diversity* in Hochschulstrukturen fördern
 - nicht nur klassische *diversity*-Dimensionen
 - auch Vielfalt der Perspektiven und Stile



„Ich kann ein Lied davon singen, wie schwierig es ist, überhaupt vom Hochschulrat gehört und ernst genommen zu werden. Und wenn man mit Vorschlägen gehört wird, so erhält man keine Antwort. Dass man sich mit dem/der Vorsitzenden des Hochschulrates an einen Tisch setzt und so lange verhandelt, bis man handelseinig geworden ist, ist ausgeschlossen. Der Hochschulrat agiert nach außen nur geschlossen, und wenn er intern zerstritten ist, geht nichts, aber auch gar nichts voran.“

Chancen und Risiken des Hochschulratsmandates

Chancen

- verbessertes Profil der Hochschule in Forschung, Lehre und Politik
- erweiterte Kooperationen bei Forschungsprojekten
- verbesserte Brücken für Absolventen in den Arbeitsmarkt
- verbesserte Einbettung in das gesellschaftliche Umfeld
- Impulse für bessere Studienbedingungen, Prozesse und Strukturen an Hochschulen (durch Know-how über effizientes Management)



Risiken

- interne Streitigkeiten aufgrund mangelnder wahrgenommener Legitimation
- Beeinträchtigung der Reputation der Hochschule durch Übersteuerung
- Beschädigung bereits funktionierender Strukturen durch „Reformeifer“
- einseitige Ausrichtung am Hochschulpräsidenten

Die Goldene Regel: Wir sind keine Manager!



- Hochschulen sind keine Unternehmen.
Nur einige Teile des unternehmerischen Strategie- und Taktikspektrums lassen sich und sollten übertragen werden.
- „Basta-Politik“ passt nicht an Hochschulen!
- Zuhören, Fragen und Verstehen sind die Eintrittsgebühr
- Dies gilt insbesondere für die Sprache im Umgang mit anderen, vor allem internen „*Stakeholdern*“.
- Die Ebene eines Hochschulrates ist die Strategie, nicht das operative Geschäft.

- Idee: Ein **University Governance Codex**.
- Feste Regeln für **Nachhaltigkeit, Aufgabenverständnis** und **Qualitätsanforderungen** an Hochschulräte, ähnlich den Vorgaben für Aufsichtsräte.

Was sollte in diesem Codex enthalten sein? (1)

- beiderseitige **Informationspflicht** von Hochschule und Hochschulrat (z. B. durch regelmäßige Treffen mit den Dekanaten) & **Antwortfristen** für den Informationsaustausch
- klare Definition der **Aufgaben** und der damit **erforderlichen Kompetenzen**
- Ausschluss oder **Begrenzung von Personal- und Finanzkompetenzen** (insb. bei der Auswahl von Präsidenten und Rektoren ist eine gemeinsame Lösung anzustreben)



Was sollte in diesem Codex enthalten sein? (2)

- Definition von **Teilnahmeverpflichtungen**
- Verpflichtung der Hochschule, dem Hochschulrat Möglichkeiten der **Weiterbildung** einzuräumen (vgl. Qualifizierungen für Aufsichtsräte)
- Verpflichtung des Hochschulrates zur Auseinandersetzung mit der **öffentlichen Rechnungslegung**, um seinen Prüfungspflichten im Hochschulhaushalt nachkommen zu können
- Verpflichtung zur **Förderung** von *diversity* in den Hochschulstrukturen und Gremien
- Der UGC-Rahmen sollte **allgemeingültig** sein



Rundumblick – Woran könnten wir uns orientieren?

ETH Zürich: mehr Macht

- strategische Befugnisse des Hochschulrates sind weitreichend
- Schwerpunkte der Forschung können mitbestimmt werden
- **Mehr Macht für den Hochschulrat**

Das angelsächsische System: mehr „Check & Balance“

- Hochschulräte werden hier strenger beurteilt (Einhaltung von Terminen, Fundraising etc.)
- ...und können auch wieder abberufen werden, wenn die Leistung nicht den Vorstellungen der Hochschule entspricht. Hierfür dienen Zielvereinbarungen, insbesondere beim Fundraising.
- **Mehr Kontrolle über den Hochschulrat**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Thomas Sattelberger

BDA | Bundesvereinigung der
Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:

Haus der Deutschen Wirtschaft
Breite Straße 29, 10178 Berlin

Briefadresse:

11054 Berlin

T +49 30 2033-0

F +49 30 2033-2105

bda@arbeitgeber.de
www.arbeitgeber.de