



## **Stellungnahme zu den Eckpunkten zur Neujustierung der Leitungsstrukturen an den Hochschulen Baden-Württembergs**

---

### **I. Thema der Diskussion**

Am 26. Februar 2013 hat der Ministerrat Eckpunkte zur Neujustierung der Leitungsstrukturen an den Hochschulen Baden-Württembergs beschlossen. Eine entsprechende Novellierung des Landeshochschulgesetzes (LHG) wird vorbereitet.

Die Hochschulen übernehmen eine wichtige Funktion für den Wirtschafts- und Innovationsstandort Baden-Württemberg. Sie sichern nicht nur die Qualifizierung von Fachkräften, sondern beteiligen sich aktiv an Forschung und Entwicklung sowie der gesellschaftlichen Entwicklung. Die Autonomie und die Wissenschaftsfreiheit der Hochschulen sind ein hohes Gut und ein entscheidender Faktor für deren weitere Entwicklung. Zudem gewinnt ein effizienter Einsatz von Ressourcen an Bedeutung. Leistungsprinzipien und Markt- bzw. Wettbewerbsorientierung nehmen an Hochschulen einen höheren Stellenwert ein, auch wenn diese nicht direkt mit einem Unternehmen am freien Markt vergleichbar sind.

In den letzten Jahrzehnten hat sich ein Miteinander von Gremien mit internen und externen Hochschulmitgliedern bewährt. Eine Optimierung der Leitungsstrukturen wird an einigen Stellen begrüßt und kann zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führen. Die strategische Begleitung und Legitimation von Entscheidungen durch externe Experten aus Wirtschaft, Industrie und Institutionen war bei dem Umwälzungsprozess der Hochschulen in den letzten Jahren ein Erfolgsgarant und sollte nicht gemindert werden.

Es wird durchaus Verständnis gezeigt für die Veränderung der Bezeichnungen Aufsichtsrat und Vorstand zu den neuen Begriffen Hochschulrat und Rektorat. Allerdings sind wir der Auffassung, dass Effizienzsteigerung, Nachfrageorientierung und Leistungsmaximierung durchaus Begriffe sind, welche auch zukünftig – ähnlich wie in den Unternehmen – das Bild der Hochschule prägen sollten. Nur so können eine Spitzenforschung und -lehre geboten, eine bestmögliche arbeitsmarktgerechte Ausbildung gesichert, Arbeitslosigkeit verhindert und Absolventen bestmögliche Verwendungs- und Verdienstmöglichkeiten eröffnet werden.

Insoweit soll auch die künftige Funktion des Hochschulrats gerade unter Beachtung dieser Gesichtspunkte angestrebt werden. Dies bedeutet, dass der Hochschulrat gerade nicht nur ein „kritischer Freund“ sein kann, nicht nur eine allgemeine Brücke zwischen Hochschulen und Gesellschaft, sondern eine ausbildungsorientierte forschungs- und lehrorientierte Umsetzungsinstitution zur Erfüllung der oben genannten Zwecke.

Vor diesem Hintergrund erlauben wir uns, einige Eckpunkte der Neujustierung einer kurzen Bewertung zu unterziehen, wobei wir die Probleme nur anreißen und keinesfalls einen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können. Die weitere Vertiefung müsste in persönlichen Gesprächen erfolgen.



## II. Position der Industrie

### Rolle des Hochschulrats / Kompetenzen der Organe auf Leitungsebene

Der Hochschulrat ist ein strategisches Gremium, soll die Hochschule kritisch begleiten und bei der langfristigen Ausrichtung und Weichenstellung unterstützen. Für eine effektive Arbeit des Gremiums müssen die Entscheidungsbefugnisse für den Struktur- und Entwicklungsplan sowie die Wahl des Rektors beibehalten werden. Ein Rückzug des Hochschulrats aus operativen Tätigkeiten und die Stärkung des Senats als Selbstverwaltungsorgan werden begrüßt. Eine klare Abgrenzung zwischen operativen und strategischen Aufgaben wird einen effizienteren Ressourceneinsatz ermöglichen.

Allerdings benötigt der Hochschulrat zur Umsetzung seiner Zielstellung auch eine entsprechende Aufgabenteilung mit der Möglichkeit, eigenständig diese Umsetzung in seinem Zuständigkeitsgebiet voranzutreiben, ohne durch insbesondere externe sonstige gesellschaftliche Gruppierungen in seiner Arbeit behindert zu werden. Er betrachtet sich abschließend als zweckorientierter gesellschaftlich Beauftragter.

Eine wichtige Anpassung ist die Wahl der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder. An vielen Hochschulen wird ein enges Miteinander von Senat und Hochschulrat bereits gelebt, um im Vorfeld einen Konsens zu erreichen und die Reputation der Hochschule sowie potenzieller Kandidaten zu bewahren. Die gesetzliche Verankerung einer Findungskommission und die gemeinschaftliche, gleichberechtigte Wahl von Hochschulrat und Senat werden begrüßt. Die Findung eines möglichst qualifizierten Bewerbers muss im Vordergrund stehen, daher sollte der Findungsprozess gestrafft werden, um Unsicherheiten und einer Beschädigung der Reputation bei langwierigen Vorbereitungen entgegenzuwirken.

Dennoch löst die Anpassung die Unsicherheit bei Differenzen zwischen den Gremien nur unzureichend. Es sollte daher ein Entscheidungsmechanismus für diese Ausnahmefälle implementiert werden, damit eine Rektorwahl sichergestellt werden kann. Denkbar wäre ein Wahlgremium mit paritätischer Besetzung aus Hochschulrat und Senat (jeweils 6 Mitglieder), welches im Falle einer Nicht-Einigung mit der Wahl des Rektors beauftragt wird. Sollte auch hier keine Mehrheits-Entscheidung möglich sein, dann sollte der Hochschulratsvorsitzende über die ausschlaggebende Stimme verfügen.

Die Festlegung der Funktionsleistungsbezüge durch eine generelle Rahmenvorgabe des Wissenschaftsministeriums wird abgelehnt. Der Grund liegt darin, dass für diese nur befristete Aufgabe sich qualifizierte Kräfte aus der Wirtschaft oder Forschung schwerer finden lassen. Im Vordergrund sollen die Leistungsfähigkeit der Hochschule und damit auch die Qualifikation der Leitung stehen. Es liegt in der Verantwortung der Hochschule selbst – des Hochschulrats – wie viele Mittel hierfür sinnvollerweise eingesetzt werden.

Es wird nicht als zielführend angesehen, wenn die Entscheidungen zu gemeinsamen Einrichtungen Kommissionen nach § 20 Abs. 1 Nr. 9 LHG wie auch die Funktionsbeschreibungen nach § 20 Abs. 1 Nr. 11 LHG nur eine bloße Beteiligung des Hochschulrats beinhalten soll. Wenn die übergreifende strategische Planung mit dem Beschluss des Struktur- und Entwick-



lungsplans der Hochschule ureigene Aufgabe des Hochschulrats bleiben soll, muss dieser auch ein entsprechendes Vetorecht in diesen Fragen erhalten. Der Terminus „die Beteiligung des Hochschulrats ist auf strategisch relevante Entscheidungen zu konzentrieren“ muss daher spezifiziert werden, um Klarheit über die Zuständigkeiten zu schaffen.

#### Besetzung des Hochschulrats

Zahlreiche Hochschulen favorisieren eine Besetzung des Hochschulrates mit externen und internen Mitgliedern. Dies ermöglicht eine konstruktive Diskussion und ausgewogene Entscheidungen, die sowohl hochschulinterne Aspekte als auch Marktanforderungen berücksichtigen. Im Sinne einer autonomen Hochschule sollte die Möglichkeit zur Besetzung mit internen Hochschulratsmitgliedern weiterhin bestehen.

Der Hochschulrat ist ein strategisches Gremium und soll die zukünftige Ausrichtung der Institution begleiten. Daher sollte sich die Auswahl und Besetzung des Hochschulrates an den bildungs- bzw. hochschulpolitischen Erfahrungen und Anforderungen orientieren. Die Repräsentation einer gesellschaftlichen Vielfalt stellt nicht die erste Priorität dar, vielmehr sind Qualifikationen potenzieller Mitglieder ausschlaggebend. Die Inhalte einer gesetzlichen Leitlinie und auch deren Zweck sollten spezifiziert werden.

Der Anteil der weiblichen Mitglieder im Hochschulrat wurde in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert. Eine Frauenquote von 40 Prozent sollte angestrebt werden. Eine Pflicht würde falsche Anreize setzen und kann u.U. qualitative Ansprüche in den Hintergrund treten lassen.

Eine Begrenzung der Amtszeit auf eine zweimalige Wiederwahl wird unterstützt.

Der Wegfall des Rechts auf eine eigenständige Bildung des Hochschulrats ist nicht nachvollziehbar. Durch eine Begrenzung der Amtszeit wird der Sachverstand der Hochschulratsmitglieder zeitlich begrenzt zur Verfügung stehen. Umso entscheidender wird deshalb die Auswahl der Mitglieder sein. Eine dominierende Position von Senat und Wissenschaftsministerium führt zu einer Verstärkung der bereits gegebenen doppelten Legitimation. Die Erfahrungen des bestehenden Hochschulrats sind unverzichtbar, um hochrangige potenzielle Mitglieder zu gewinnen und die Aufgabenerfüllung sicherzustellen. Wird dies einem Wahlverfahren unterworfen, insbesondere auch durch Beteiligung des Senats, liegt bei Nichtwahl eine öffentliche Beschädigung vor. Diese Vorgänge lassen sich nicht hochschulintern geheim halten. Mitgliedergruppen der Hochschulen, wie z.B. die Studierenden, sind über den Senat vertreten. Die Notwendigkeit einer weiteren Einbindung sehen wir nicht.

#### Transparenz/Rechenschaftslegung/Verantwortung

Die strategische Begleitung und die Kontrolle der Hochschule durch den Hochschulrat bedürfen einer offenen Diskussion innerhalb des Gremiums. In speziellen Fällen ist ein Meinungsaustausch in der Hochschule förderlich. Die Option einer öffentlichen Sitzung, beispielsweise



zur Vorstellung der jeweiligen Jahresberichte, wird begrüßt. Die generelle und detaillierte öffentliche Bekanntmachung von Protokollen und wesentlichen Beschlüssen wird kritisch beurteilt. Die Auswahl dieser Veröffentlichungen sollte dem Hochschulrat überlassen bleiben. Ansonsten könnten viele Projekte nicht in der erforderlichen Ruhe und mit gründlicher Vorabstimmung – auch mit dem Ministerium – vorangetrieben werden.

Eine Transparenz hinsichtlich der Arbeit des Hochschulrats könnte innerhalb der Hochschul-Öffentlichkeit weiter gestärkt werden. Eine ausführliche Darstellung in der Gesellschaft hingegen, ist wenig zielführend.

Eine Abwahl sollte auch möglich sein, wenn der Hochschulrat selbst das Vertrauen in eines seiner Mitglieder verloren hat. Die Hürden für eine willkürliche Abberufung müssen spezifiziert werden.

Die Ausführungen zu potenziellen Interessenskollisionen und geeigneter Regelungen zur Vermeidung müssen spezifiziert werden. Oberstes Prinzip sollte sein, dass die Ziele der Hochschule optimal erfüllt werden. Sollten im Einzelfall Missbrauchsfälle vorgelegen haben, sind diese selbstverständlich zu verurteilen und in Zukunft zu vermeiden. Die tatsächliche Unterstützung der Hochschule steht aber bei den Hochschulratsmitgliedern erfahrungsgemäß im Vordergrund und sollte nicht durch vielleicht vereinzelt vorliegende Missbrauchsfälle in Misskredit gebracht werden.

Ostfildern, 19. Juli 2013