

# Handlungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren von Hochschulräten

Prof. Dr. Frank Ziegele  
1. Forum Hochschulräte  
Berlin | 22. Juni 2009

Welche Handlungsmöglichkeiten ein Hochschulrat hat, wird zunächst einmal durch den gesetzlichen Rahmen bestimmt

Die bestehenden Möglichkeiten bieten i.d.R. Spielräume für die Rollenwahrnehmung und -interpretation. Es sollte die für die Hochschule beste Option gesucht werden.

Auch wenn man die richtige Rolle gefunden hat, ist der Erfolg noch nicht gesichert. Das „Management“ von Hochschulräten entscheidet über den Erfolg; dabei gibt es in der Praxis viele Stolperfallen.

- Die vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) 1998 hat den Ländern die Gestaltung der inneren und äußeren Organisation von Hochschulen frei gestellt.
- Seitdem erfolgt die rechtliche Ausformung der Gestalt von Hochschulräten auf der Ebene der Landeshochschulgesetze.

## Verankerung im Hochschulrecht

- Mittlerweile in allen Ländern außer Bremen vorgesehen
  
- Organ der Hochschule bis auf ...
  - Brandenburg („Landeshochschulrat“)
  - Schleswig-Holstein (gemeinsamer „Universitätsrat“)

- „Hochschulrat“
  - BY, HH, HE, MV, NI, NW, RP, SL, SH, TH
- „Aufsichtsrat“
  - BW
- „Kuratorium“
  - BE, SN, ST

(+teilweise „Stiftungsräte“ in HE/ NI; „Universitätsrat“ SH,  
„Landeshochschulrat“ BB)

- **rein extern:**
  - HE, SL, SN, ST, SH
- **mehrheitlich extern:**
  - BW, NI, HH
- **50% / 50%:**
  - BY, RP
- **intern maximal hälftig:**
  - HH, NW, TH
- **variabel:**
  - BB, MV

(Sonderfälle z.B. Experimentierklausel Berlin; TUD)

- Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung
- Mitwirkung an der strategischen Entwicklungsplanung
- Mitsprache bei grundlegenden Budgetierungsfragen
- Mitsprache bei Gliederung der HS
- teilweise Mitwirkung im legislativen Bereich (Grundordnung)
- Mitwirkung bei „Außenorientierung“ der Hochschule

⇒ *Handlungsfelder* relativ nahe beieinander

⇒ *Handlungsmöglichkeiten* (Beteiligung?

*Entscheidungskompetenz?) sehr heterogen im Detail!*

- Eher „beratende Hochschulräte“
  - z.B. Hessen, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt (auffällig: alle ausschließlich hochschulextern besetzt!)
  
- eher „entscheidende Hochschulräte“
  - Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Saarland, Hamburg (kein einheitliches Bild: gemischt bzw. extern)

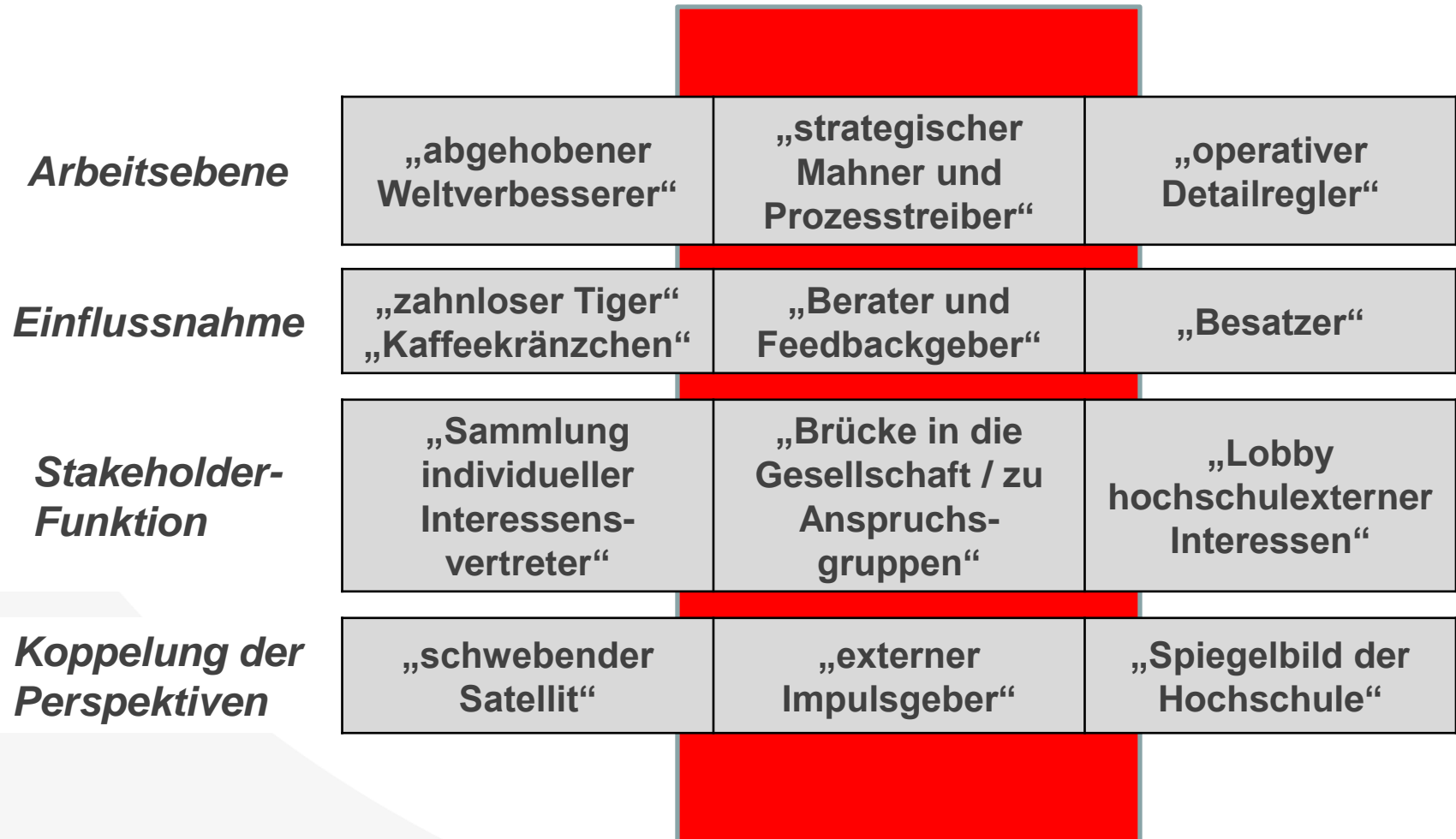


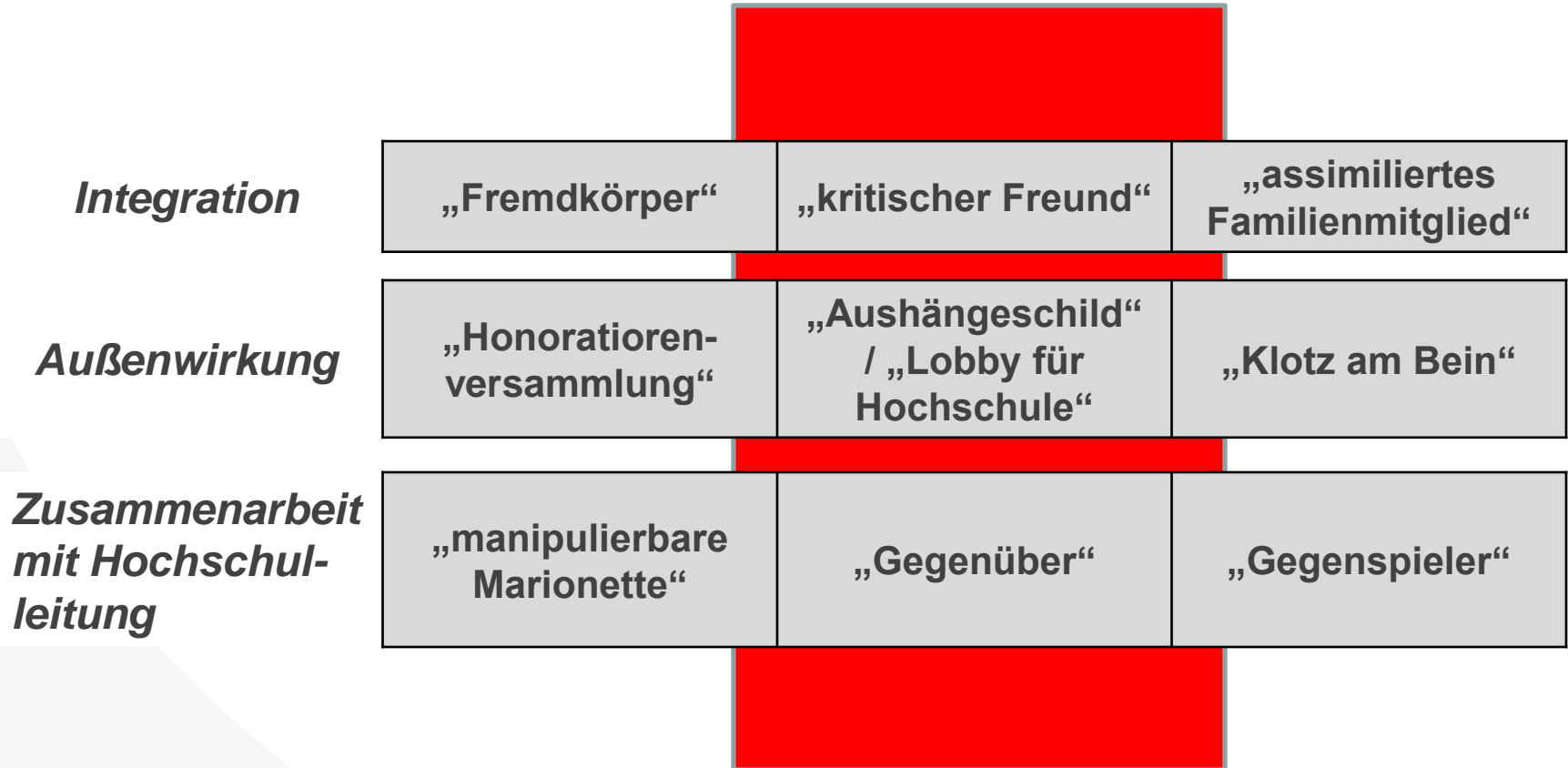
Welche Handlungsmöglichkeiten ein Hochschulrat hat, wird zunächst einmal durch den gesetzlichen Rahmen bestimmt.

Die bestehenden Möglichkeiten bieten i.d.R. Spielräume für die Rollenwahrnehmung und -interpretation. Es sollte die für die Hochschule beste Option gesucht werden.

Auch wenn man die richtige Rolle gefunden hat, ist der Erfolg noch nicht gesichert. Das „Management“ von Hochschulräten entscheidet über den Erfolg; dabei gibt es in der Praxis viele Stolperfallen.

- Aufgabe für die Hochschulleitung: Rolle und Relevanz durch Auswahl der Themen, Personen, durch „gelebte Praxis“ prägen
  
- Aufgabe für den Hochschulrat: Rollenbild und Selbstverständnis entwickeln
  
- zu fragen:
  - generelle Empfehlungen?
  - oder stets von Situation der Hochschule und den Personen abhängig?
  
- Hilfestellung: Typisierung von Rollen/Funktionen





- ...kann man Prioritäten für die Rollen setzen („Pflicht“ und „Kür“?).
- ...kann man Prioritäten für Aufgaben setzen (z.B. strategischer Mahner: Strategie im Vordergrund).
- ...kann man das eigene Agieren kritisch hinterfragen.
- ...kann man ein entsprechendes Leitbild für die Arbeit des Hochschulrats explizit definieren.
- ...kann man konkrete Maßnahmen in einzelnen Arbeitsfeldern des Hochschulrats ableiten.

Welche Handlungsmöglichkeiten ein Hochschulrat hat, wird zunächst einmal durch den gesetzlichen Rahmen bestimmt.

Die bestehenden Möglichkeiten bieten i.d.R. Spielräume für die Rollenwahrnehmung und -interpretation. Es sollte die für die Hochschule beste Option gesucht werden.

Auch wenn man die richtige Rolle gefunden hat, ist der Erfolg noch nicht gesichert. Das „Management“ von Hochschulräten entscheidet über den Erfolg; dabei gibt es in der Praxis viele Stolperfallen.

## ***WAS MACHT EINEN GUTEN HOCHSCHULRAT AUS?***

- 
- Dokumentenanalyse
  - Studien, Gesetze

- 
- Experteninterviews, Erfahrung
  - HSR, Leitung, Ministerien

- 
- Erarbeitung Leitlinien
  - Diskussion im Forum

- ...Es gibt kein optimales Standardmodell ...
  - (optimale Gestaltung je nach Situation, Kultur und Geschichte einer Hochschule / eines Landes unterschiedlich)
  
- ...aber identifizierbare „**Erfolgsfaktoren und Stolpersteine**“.
  
- Im Folgenden erste Eindrücke aus Recherche, über Interviews zu validieren/ergänzen!  
(Feedback willkommen)



- Hochschul- statt Landesbezug (Profil, Identifikation)
- Externe Besetzung macht viele Funktionen leichter und hält interne Konflikte raus (aber: nicht Präsident/in als einzige Informationsquelle).
- Vorschlagsrecht der Hochschulen (+ doppelte Legitimation)
- echte Kompetenzen (Attraktivität, Kompetenzbalance)
- Abberufungs-/Aufhebungsmöglichkeit
- Rechenschaftspflicht HSR (Ministerium/Parlament)

- Beschluss von Anforderungen an HSR-Mitglieder (Kenntnis System/Fähigkeit Perspektivwechsel, Expertise, Reputation, Identifikation, Bereitschaft/Zeit für Engagement, Regionalbezug.....)
- optimale Mischung (Prominenz vs. Arbeitsfähigkeit, fachliche Hintergründe, gesellschaftliche Bereiche, persönliche Passfähigkeit)
- sorgfältige Auswahl Vorsitzende/r (Durchsetzungskraft, aber keine „Machtgelüste“, enge Abstimmung mit HSL)

- Briefing der Neu-Mitglieder (gesetzliche Regeln, Geschäftsordnung, Organigramm, Steuerungsmodell, Entscheidungsstrukturen etc.)
- adäquate Informationsaufbereitung, Controllingkompetenz, professionelle Vorlagen (Bringschuld)
- rechtzeitige Einbindung
- HSR für Legitimation nutzen, aber nicht missbrauchen („Abnicker“, taktische Spielchen)

- Klärung von Aufgaben und Selbstverständnis in einem Leitbild
- Vertrauensbildung/Kommunikation  
(z.B. „Zusammenwachsen“ durch Klausurtagung o.ä. mit Hochschulleitung, Kontaktpflege mit dem Senat und den Dekan/innen, vielfältige Kontakte statt Abschottung, aber keine „Geheimkanäle“)
- Prozessoptimierung  
(z.B. variable Sitzungsfrequenz 2-4 p.a. je nach Bedarf; ausreichende Vorbereitungszeiten; Umlaufverfahren zur Beschleunigung Entscheidungen)

- **Transparenz über Besetzung, Vorgehen, Beschlüsse (Intranet, Feedbacks)**
- **auch Holschuld bei Informationsbedarf erkennen (die richtigen Fragen stellen)**

**im weiteren Verlauf der Studie zu hinterfragen, weiter systematisieren!**

- Positionen zu Rollen und Aufgaben?
- Treffgenauigkeit der Rollenbeschreibung?
- eigene Erfahrungen mit Erfolgsfaktoren und Stolperfallen?
- Feedback zur Studie?
- .....?