



STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

 Heinz Nixdorf Stiftung

Hochschulentwicklung aus Sicht der Hochschulräte

KRITISCHE FREUNDE

Mathias Winde | Ulrich Müller | Eike Schröder



In Kooperation mit

CHE
Centrum für
Hochschulentwicklung

Facts -



Die in dieser Publikation gewählte männliche Form bezieht immer gleichermaßen weibliche Personen ein. Auf eine Doppelbezeichnung wird zugunsten der Lesbarkeit verzichtet.

INHALT

VORWORT	04
DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE	06
01 EINLEITUNG	08
Hochschulräte – Kritischer Freund der Hochschulen	10
Ziele und Methodik der Befragung	12
02 HOCHSCHULENTWICKLUNG UND HERAUSFORDERUNGEN	14
Herausforderungen für Hochschulen	16
Facetten der Entwicklungsplanung	18
03 AUFGABEN, POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN UND ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN AKTEUREN	20
Wesentliche Entscheidungskompetenzen	22
Bedeutsamkeit verschiedener Aufgaben	24
Zufriedenheit mit rechtlichen Rahmenbedingungen	26
Rahmenbedingungen für eine bessere Hochschulratsarbeit	28
Zusammenarbeit mit anderen Akteuren	30
04 ZUSAMMENSETZUNG UND KOMPETENZEN INNERHALB DES HOCHSCHULRATES	32
Zusammensetzung	34
Herkunft der Mitglieder	36
Eingebrachte Kompetenzen	38
Perspektiven und Kompetenzmix	40
05 AUFWAND, HAFTUNG UND UNTERSTÜTZUNG	42
Zeitaufwand	44
Aufwandsentschädigung und Versicherungsschutz	46
Unterstützungsstrukturen	48
Unabhängigkeit und Budget	50
LITERATUR	52
IMPRESSUM	54

VORWORT



Dass Hochschulräte heute als selbstverständlicher Teil der Hochschulgovernance wahrgenommen werden, ist Teil einer längeren Entwicklung. Hochschulräte haben den Paradigmenwechsel in der Hochschulsteuerung – also der Übertragung von Kontroll- und Steuerungsaufgaben vom Staat auf die Hochschulen – erst ermöglicht. Es ist der Hochschulrat, der als Kontrollorgan diese Funktion übernimmt – und es funktioniert. Als in Deutschland entscheidungsbefugte Hochschulräte in vielen Hochschulgesetzen verankert wurden, schlug ihnen allerdings nicht selten Skepsis entgegen. Von Fremdsteuerung und Ökonomisierung der Hochschulen war die Rede. Nach einer Phase der genauen Beobachtung ihrer Arbeit haben sich Hochschulräte mittlerweile als Teil der Hochschulgovernance fest etabliert. Ihre Rolle wird allgemein anerkannt, alle Länder mit Ausnahme Bremens sehen Hochschulräte in ihren Hochschulgesetzen vor.

Einen Beitrag zur Etablierung von Hochschulräten hat auch das Forum Hochschulräte geleistet, ein gemeinsames Projekt der Heinz Nixdorf Stiftung und des Stifterverbandes, das sie gemeinsam mit dem Centrum für Hochschulentwicklung gestaltet haben. Seit 2009 unterstützt das Forum als zentrale, bundesweite Plattform den Austausch von Hochschulräten. Ein Meilenstein des Forums war zunächst die Erarbeitung des Handbuchs Hochschulräte aus dem Jahr 2010. Es lieferte Denkanstöße und nannte Erfolgsfaktoren für die Praxis. Es folgten mehrere Positionspapiere, in denen Hochschulräte gemeinsame Positionen formulierten und im wissenschaftspolitischen Diskurs zur Diskussion gestellt haben: 2012, als Erfolgsfaktoren für Hochschulräte im Kontext anstehender Novellierungen von Landeshochschul-

gesetzt formuliert wurden; 2017 im Kontext des Urteils des Verfassungsgerichts für das Land Baden-Württemberg zum Thema Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances sowie 2019 zur Zukunft des Hochschulpakts und in Sorge um die zukünftige Finanzierung der Hochschulen.

Mit dieser Publikation schließen wir nun die erste Dekade des Forums Hochschulräte ab und lassen die Hochschulräte selbst zu Wort kommen: Vor welchen Herausforderungen stehen ihrer Meinung nach die Hochschulen? Wie beurteilen sie die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit? Erhalten sie die notwendige Unterstützung? Die Antworten finden Sie auf den folgenden Seiten.

**HORST NASKO**

Vorstand
Heinz Nixdorf Stiftung

**ANDREAS SCHLÜTER**

Generalsekretär
Stifterverband



DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Hochschulräte über ...

... DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR HOCHSCHULEN:

1. Digitalisierung von Forschung, Lehre und Administration
 2. Gewinnung von herausragenden Wissenschaftlern
 3. Steigerung der Grundfinanzierung
-

... IHRE WICHTIGSTEN AUFGABEN:

1. Beratung der Hochschulleitung
 2. Mitwirkung an der Hochschulstrategie
 3. Aufsicht und Kontrolle der Hochschulleitung
-

... DIE LÄNDER, IN DENEN HOCHSCHULRÄTE AM ZUFRIEDENSTEN MIT IHREN RAHMENBEDINGUNGEN SIND:

Hessen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen

... DEN AKTEUR, MIT DEM SIE AM BESTEN ZUSAMMENARBEITEN:

Präsident/Rektor

... IHRE WÜNSCHE FÜR EINE BESSERE HOCHSCHULRATSARBEIT:

1. Stärkere Entscheidungsrechte
 2. Bessere gesetzliche Klärung der Rollen und Aufgaben
 3. Größere Unabhängigkeit von der Hochschulleitung
-

... KOMPETENZEN, DIE AM MEISTEN IM HOCHSCHULRAT VERTRETEN SIND:

Managementfähigkeiten, Erfahrungen in Forschung und Lehre

... KOMPETENZEN, DIE AM WENIGSTEN IM HOCHSCHULRAT VERTRETEN SIND:

Spezifische Kenntnisse im Hochschul- und Wissenschaftsrecht

Zahlen zu Hochschulräten



52%

der Hochschulräte kommen aus der Wissenschaft, 30 Prozent aus der Wirtschaft, 18 Prozent aus anderen Bereichen.



70%

der Hochschulräte erhalten keine finanzielle Entschädigung (abgesehen von Reisekostenerstattung).



41%

der Hochschulräte sind Frauen.



7%

der Hochschulratsgremien haben ein eigenes Budget zur Verfügung.



14,6

Tage wenden Hochschulratsvorsitzende im Durchschnitt im Jahr für ihre Hochschulratsarbeit auf.

01

EINLEITUNG

Mit Lehre und Forschung, akademischer Weiterbildung und Wissenstransfer erfüllen Hochschulen bedeutsame Aufgaben für die Gesellschaft. Hochschulräte helfen der Hochschule dabei, sie autonom und eigenverantwortlich, aber unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse wahrzunehmen. Doch wie genau arbeiten Hochschulräte, was sind ihre Aufgaben, und wie schätzen sie selbst ihre Aufgaben sowie die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit ein? Die vorliegende Studie gibt auf diese und weitere Fragen Antworten. Dieses Kapitel führt in das Thema ein und gibt Auskunft, wie die Zahlen erhoben wurden.

Hochschulräte – Kritischer Freund der Hochschulen

Seit Ende der 1990er Jahre traten in Deutschland nahezu flächendeckend (Ausnahmen: Bremen und Freiwilligkeit in Mecklenburg-Vorpommern) Hochschulräte neben die traditionellen Hochschulleitungsinstanzen von Präsidium/Rektorat und Senat. Die Einführung von Hochschulräten (in den Hochschulgesetzen der Länder auch Aufsichtsrat, Kuratorium, Stiftungsrat oder Universitätsrat genannt) geschah vor dem Hintergrund eines grundlegenden Paradigmenwechsels in der Hochschulsteuerung. Der Staat zog sich weitgehend auf Rechtsaufsicht und ergebnisorientierte Steuerung zurück, Hochschulleitungen erhielten umfangreiche Kompetenzen. Die Entscheidungsmacht der Hochschulsenate wurde im Kern auf akademische Angelegenheiten begrenzt.

Hochschulräte waren ein wesentlicher Baustein dieser „Neuen Steuerung“: Sie sollten den Landesregierungen Möglichkeiten eröffnen, Hochschulen in die Autonomie zu entlassen, denn das Konzept weitgehender Hochschulautonomie ist angewiesen auf ein Kontrollorgan, das nicht mehrheitlich aus Mitgliedern der Hochschule besteht. Bisherige staatliche Kontroll- und Steuerungsaufgaben wurden entsprechend dem neuen Hochschulorgan zugewiesen. Hochschulräte sollten die Hochschulleitungen dabei unterstützen, eine strategische Gesamtverantwortung wahrzunehmen. Sie sollten externe Impulse in die Hochschulen tragen und einen Beitrag dazu leisten, dass die Balance zwischen Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen einerseits und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung andererseits gewahrt bleibt.

Hochschulräte nehmen damit eine zentrale Rolle für die Entwicklung und Steuerung der Hochschulen ein. Sie legitimieren Entscheidungen der Hochschule und stärken deren Eigenverantwortung. Dabei gibt es aber nicht das eine Hochschulratsmodell. Die konkrete Ausgestaltung unterscheidet sich stark zwischen den Ländern; Aufgabenbeschreibung, Besetzung und Kompetenzen variieren deutlich. Grundsätzlich lassen sich in den Hochschulgesetzen beratende Hochschulräte ohne große eigene Entscheidungsmöglichkeiten (etwa in Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt) und Hochschulräte mit starken Mitwirkungs- und Entscheidungskompetenzen (etwa in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen sowie bei den Stiftungsräten) unterscheiden. Daneben existieren Mischformen.

Doch in der Regel werden dem Hochschulrat – in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung – drei grundlegende Funktionen zugewiesen:

1. Strategische Beratung: Der Hochschulrat soll an der strategischen Entwicklung der Hochschule mitwirken. Im Zentrum stehen dabei die „Beratung der Hochschulleitung, das Einfordern einer Strategie und die Überprüfung der konsequenten Umsetzung derselben“ (Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012).
2. Aufsicht: Der Hochschulrat soll gegenüber dem Präsidium/Rektorat ehemals beim Staat verortete Aufsichtsfunktionen übernehmen. Hierunter fallen etwa die Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung oder Funktionen im Bereich der Finanzkontrolle.
3. Brücke in die Gesellschaft: Der Hochschulrat soll die Hochschule dabei unterstützen, ihre Verantwortung in der und für die Gesellschaft wahrzunehmen.

Der Erfolg der Hochschulautonomie und der Erfolg autonomer Hochschulen, so äußern sich die Vorsitzenden deutscher Hochschulräte selbstbewusst, sind „eng verknüpft mit der Existenz, der sinnvollen Konzeption und einer erfolgreichen Arbeit der Hochschulräte“ (Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012). Tatsächlich haben Hochschulräte, in den ersten Jahren nicht unumstritten, mittlerweile stark an Akzeptanz gewonnen. Sie arbeiten, etwa im Rahmen des Forums Hochschulräte, weiter daran, ihre Rolle zu schärfen, gute Praxis zu etablieren und die Zusammenarbeit mit den anderen Hochschulorganen und -gremien professionell zu gestalten.

Ziele und Methodik der Befragung

ZIEL DER BEFRAGUNG

Über Einstellungen und Ansichten von Hochschulräten ist bislang recht wenig bekannt. Ziel der Befragung ist es, an dieser Stelle ein wenig Licht ins Dunkel zu bringen und die bisherigen Erkenntnisse zum Thema (siehe unter anderem Röbbken/Schütz 2013, Bogumil et al. 2007, Meyer-Guckel et al. 2010, Destatis 2019) zu ergänzen. Der Fokus liegt dabei auf Information und nicht auf Bewertung.

ERHEBUNGSMETHODE

Kern der Studie ist eine Onlinebefragung unter den Hochschulratsmitgliedern. Hierzu wurden im Mai 2019 die Geschäftsstellen der Hochschulräte oder deren Funktionsadressen per E-Mail mit der Bitte um Weiterleitung eines Links zu der Umfrage an die Mitglieder angeschrieben. Zudem wurden die Hochschulratsvorsitzenden via E-Mail über die Befragung informiert; diese haben den Link direkt erhalten. Des Weiteren wurden über den Newsletter des Forums Hochschulräte an die Befragung erinnert und auf der Homepage des Forums auf die Befragung hingewiesen.

GRUNDGESAMTHEIT UND RÜCKLAUF

Hochschulräte sind als Kollegial- und Gremienorgane an nahezu allen deutschen Hochschulen vertreten. Betrachtet man die 242 Hochschulen in staatlicher Trägerschaft (nicht einbezogen sind die Verwaltungsfachhochschulen) im Jahr 2018, so lassen sich 216 Gremien ausmachen. Diese 216 Gremien mit ihren 2.161 Mitgliedern bilden den Untersuchungsgegenstand und die Grundgesamtheit dieser Studie.

Der Landeshochschulrat Brandenburg, welcher für die Hochschulen in Brandenburg als standortübergreifender Hochschulrat fungiert, wurde aufgrund seiner abweichenden Konzeption nicht in die Grundgesamtheit aufgenommen. Gleiches gilt für den Kunsthochschulbeirat in Nordrhein-Westfalen.

Insgesamt lassen sich die Angaben von 454 teilnehmenden Hochschulratsmitgliedern, darunter 91 Vorsitzenden und 47 Stellvertretern, aus 152 verschiedenen Gremien auswerten. Die Nettorücklaufquote beträgt somit etwa 21 Prozent; Hochschulratsvorsitzende sind überrepräsentiert. Eine genauere Aufschlüsselung der Zusammensetzung des Samples erfolgt auf den Seiten 34 bis 37.

02

HOCHSCHULENTWICKLUNG UND HERAUSFORDERUNGEN

Die Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten unterscheiden sich von Bundesland zu Bundesland stark, haben aber alle eines gemeinsam: Sie sollen die Hochschulstrategie und die Hochschulentwicklung unterstützen. Dabei sollen sie den internen Blick von Hochschulleitung und Senat durch einen externen Blick ergänzen. Was sind aus Sicht der Hochschulräte die größten Herausforderungen, vor denen Hochschulen derzeit stehen? Welche Aspekte spielen für die Entwicklungsplanung die größte Rolle? Gibt es Unterschiede in der Bewertung zwischen internen und externen Hochschulräten, zwischen Wissenschafts- und Wirtschaftsvertretern?

Herausforderungen für Hochschulen

Als mit Abstand größte Herausforderung für Hochschulen wird von den teilnehmenden Hochschulräten die Digitalisierung von Forschung, Lehre und Administration gesehen: Knapp 60 Prozent aller teilnehmenden Hochschulräte sehen hierin eine große Aufgabe. Gerade an Universitäten wird zudem die Gewinnung von herausragenden Wissenschaftlern häufig als bedeutsame Herausforderung genannt. Bei der Finanzierung von Hochschulen treibt die Befragten die Steigerung der Grundfinanzierung deutlich stärker um als der Erfolg im Drittmittelwettbewerb.

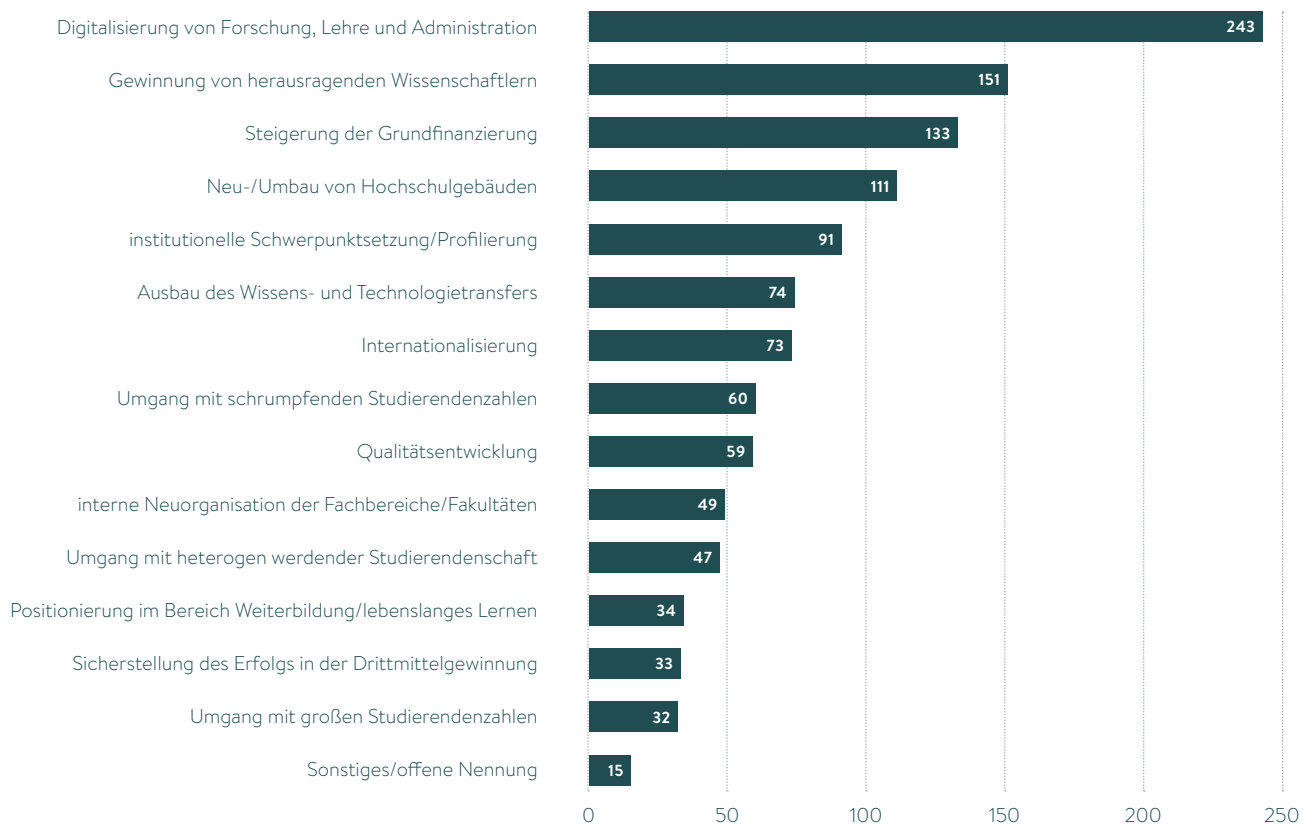
Interessant zudem: Der Neu- und Umbau von Hochschulgebäuden wurde insgesamt von mehr als einem Viertel der Befragten als eine der größten drei Herausforderungen genannt – ein Indiz für fehlende Infrastrukturinvestitionen in den vergangenen Jahren.

In den vergangenen Jahren haben große Studierendenzahlen die Hochschulen stark herausgefordert, von Akademikerschwemme war teilweise die Rede. Für Hochschulräte hat dieses Thema keine große Brisanz mehr; nicht einmal jeder zehnte Teilnehmer nennt dies als eine der bedeutendsten Herausforderungen. Fast doppelt so viele Nennungen erhält hingegen der Umgang mit schrumpfenden Studierendenzahlen.

Das Megathema Weiterbildung und lebenslanges Lernen hat – ganz anders als die Digitalisierung – derzeit keine Priorität bei der Mehrzahl der Hochschulräte. Nur 34 Mal wird sie als bedeutsame Herausforderung genannt (entspricht 8 Prozent).

PRIORITÄTEN: DIGITALISIERUNG JA, WEITERBILDUNG NEIN

Frage: „Welche sind – Ihrer Meinung nach – die größten Herausforderungen Ihrer Hochschule in den kommenden fünf Jahren?“
Anzahl der Nennungen



Anmerkung: Es konnten maximal drei Antworten ausgewählt werden; N=408
Quelle: Stifterverband

Facetten der Entwicklungsplanung

Die teilnehmenden Hochschulräte wurden gefragt, welche thematischen Aspekte sie in Bezug auf die Entwicklungsplanung ihrer Hochschule für wie wichtig empfinden. Hierbei unterscheiden sich die Einschätzungen von Hochschulräten je nach Hochschultyp deutlich.

Hochschulräte an Universitäten geben an, dass sich die Entwicklung an ihrer Universität am stärksten an wissenschaftlichen Entwicklungen und gesellschaftlichen Herausforderungen orientieren sollte. An dritter Stelle steht die überregionale oder internationale Nachfrage nach Hochschulabsolventen. Regionale Aspekte werden als am wenigsten wichtig eingestuft. Hier bestätigt sich das Profil von Universitäten, die mit ihrer wissenschaftlichen Forschung zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beitragen möchten.

Anders werden die Prioritäten von Hochschulräten an Fachhochschulen gesehen: Laut ihnen sollte der regionale Arbeitsmarkt am wichtigsten für die Entwicklungsplanung ihrer Hochschule sein, gefolgt von der Wirtschaftsstruktur der Region sowie neuen technischen Entwicklungen. Auch hier findet das regionale und technische Profil der Fachhochschulen Bestätigung.

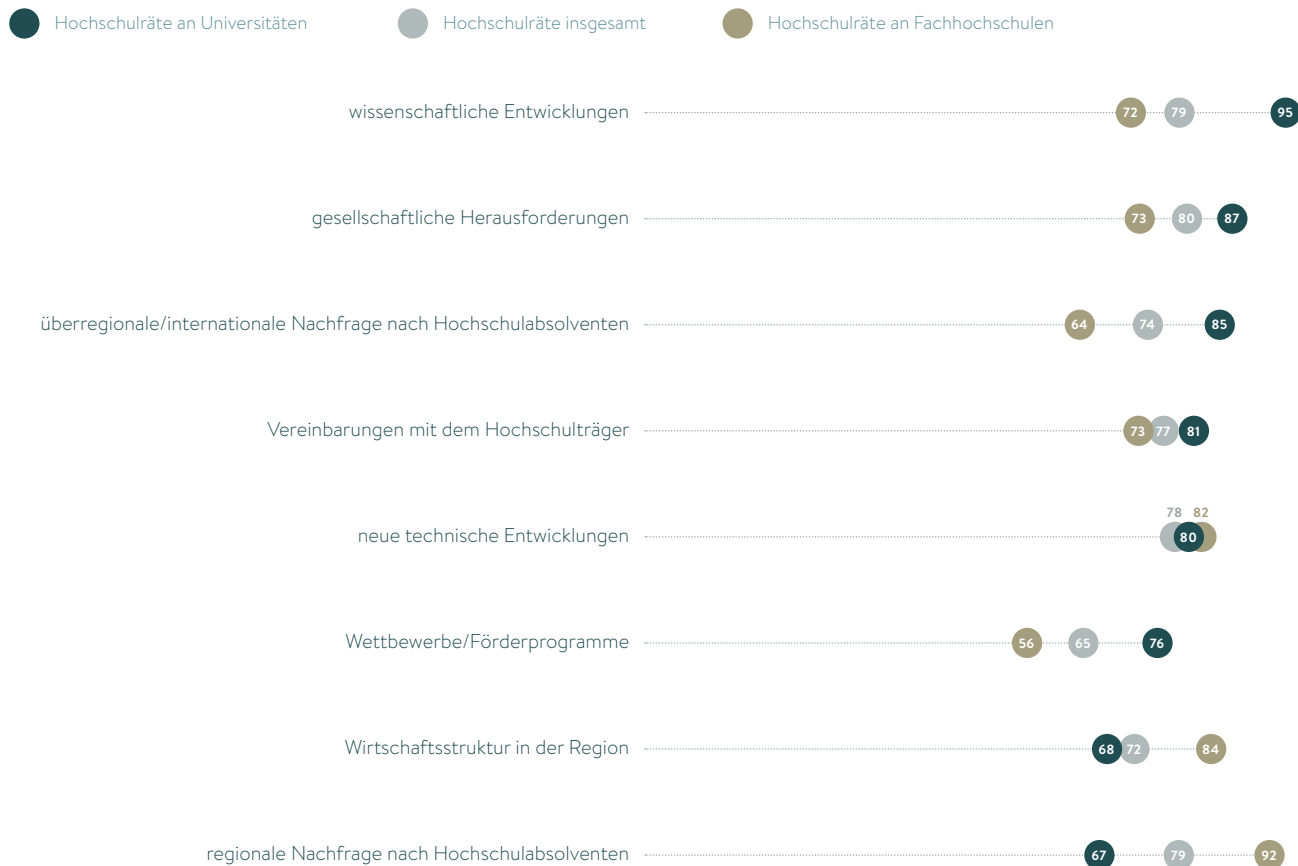
Interessant ist die Beobachtung, dass es zwischen Hochschulräten aus der Wissenschaft und aus der Wirtschaft keine nennenswerten Unterschiede im Antwortverhalten gibt. Weder stufen Hochschulräte aus Unternehmen für Universitäten regionale Wirtschaftsstruktur und Arbeitsmarkt als wichtiger ein, noch werden wissenschaftliche Entwicklungen und gesellschaftliche Herausforderungen von Wissenschaftlern in Hochschulräten an Fachhochschulen für deutlich wichtiger gehalten.

KLARE PROFILE

Frage: „Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Punkte für die Entwicklungsplanung Ihrer Hochschule ein?“

Auswahlmöglichkeiten: „wichtig“, „eher wichtig“, „teils teils“, „weniger wichtig“, „nicht wichtig“.

Anteil Nennungen „wichtig“ oder „eher wichtig“ in Prozent



Anmerkung: N variiert je nach Item; für „Hochschulrate insgesamt“ zwischen 393 und 400, für „Hochschulrate an Universitäten“ zwischen 147 und 150 und für „Hochschulrate an Fachhochschulen“ zwischen 203 und 207.

Quelle: Stifterverband

03

AUFGABEN, POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN UND ZUSAMMENARBEIT MIT ANDEREN AKTEUREN

2012 forderten rund 100 deutsche Hochschulratsvorsitzende in einem Positionspapier, „eine Reihe von Kompetenzen“ sei für Hochschulräte „unverzichtbar: neben der Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung vor allem die Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung einer Hochschule, zum Wirtschaftsplan und zum Jahresabschluss (zur Entlastung der Hochschulleitung), zur mehrjährigen Finanzplanung sowie zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium“. Dagegen solle ein Hochschulrat möglichst wenige operative Kompetenzen haben (Vorsitzende deutscher Hochschulräte 2012). Erfüllen die Kompetenzzuweisungen der Hochschulräte diese Anforderungen?

Wesentliche Entscheidungskompetenzen

Die Aufgaben und Kompetenzen der Hochschulräte divergieren stark nach den jeweiligen Landeshochschulgesetzen sowie den hochschulinternen Grundordnungen. Tatsächlich hat eine deutliche Mehrheit aller auswertbaren Gremien Mitentscheidungs- und/oder Vetorechte in der Bestellung und Entlassung der Hochschulleitung, im Bereich der Hochschulentwicklung, bei Erlass und Änderungen der Grundordnung sowie bei der Prüfung der Rechenschaftsberichte der Hochschulleitung. In anderen Bereichen mit großer Bedeutung für die strategische Orientierung der Hochschule wie zum Beispiel bei Profilbildung und Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre sowie bei Zielvereinbarungen mit dem Land haben deutlich weniger Hochschulräte angegeben, über entsprechende Entscheidungsrechte zu verfügen.

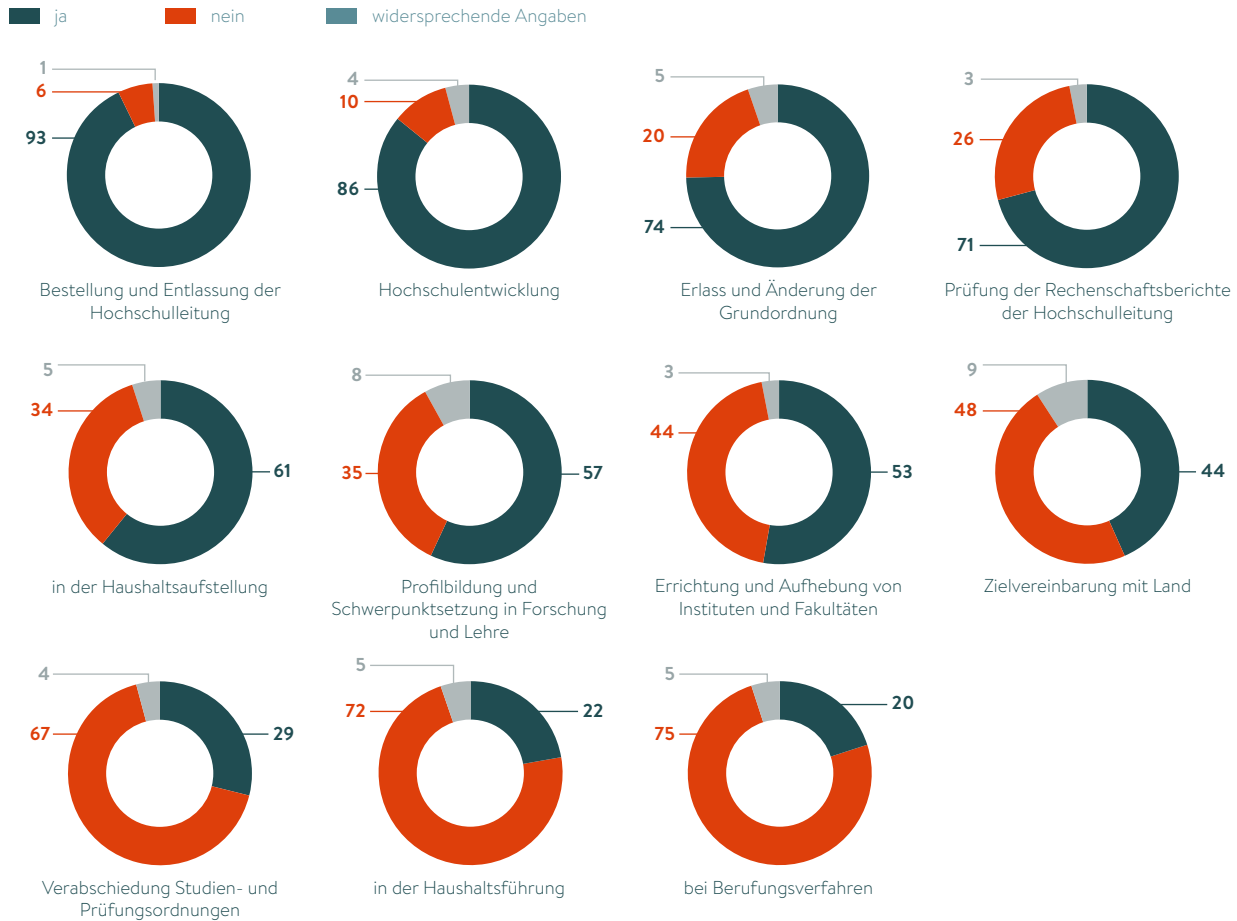
Bezogen auf die Anforderungen aus dem Positionspapier deutscher Hochschulräte aus dem Jahr 2012 ist festzuhalten, dass einige grundlegende Kompetenzen bei mindestens einem Drittel der auswertbaren Hochschulratsgremien nicht gewährleistet sind (Zustimmung zum Wirtschaftsplan und zum Jahresabschluss, zur mehrjährigen Finanzplanung sowie zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium).

Auffallend ist am Rande, dass bei allen Fragen zu Entscheidungsbefugnissen bei einem kleinen Teil der Hochschulräte innerhalb der Gremien Unstimmigkeit darüber herrscht, ob Mitentscheidungs- und/oder Vetorechte gegeben sind oder nicht. Offenkundig sind nicht allen Hochschulratsmitgliedern die Rechte und Pflichten des eigenen Gremiums eindeutig klar. Dies deckt sich mit dem an anderer Stelle (siehe Seite 28) artikulierten Klärungsbedarf hinsichtlich der gesetzlichen Rolle und Aufgabenstellung des Hochschulrats beziehungsweise der Forderung nach entsprechendem Wissenstransfer beim Einstieg in den Hochschulrat.

BETEILIGT AN DER BESTIMMUNG DER HOCHSCHULLEITUNG UND -STRATEGIE

Frage: „In welchen Bereichen verfügt Ihr Hochschulrat über Mitentscheidungs- und/oder Vetorechte?“

Angaben in Prozent



Anmerkungen: Die Auswertung erfolgt auf Gremienebene. Wenn sich die Angaben innerhalb eines Gremiums unterscheiden, so wurde die Meinung des Vorsitzes übernommen. Nahm der Vorsitz des Gremiums nicht teil, so wurde die Mehrheitsmeinung der Mitglieder übernommen. Gab es keine Mehrheit, wird das Gremium unter der Kategorie „widersprechende Angaben“ geführt; N=147.

Quelle: Stifterverband

Bedeutsamkeit verschiedener Aufgaben

Die Befragten messen bei der Priorisierung ihrer Aufgaben der Beratung der Hochschulleitung (90 Prozent antworten mit „wichtig“ oder „eher wichtig“) sowie der Mitwirkung an der Hochschulstrategie (87 Prozent) am meisten Bedeutung bei. Etwa ein Viertel der Hochschulräte sieht die Aufsicht und Kontrolle der Hochschulleitung nicht als „wichtig“ oder „eher wichtig“ an. Das aber wiederum wird mit der unterschiedlichen Aufgabenstellung in den Ländern zusammenhängen; bei lediglich beratenden Hochschulräten ist diese Funktion schlicht nicht relevant.

Von der Bedeutung deutlich abgeschlagen ist die Einwerbung von Drittmitteln (22 Prozent) – trotz der mitunter sehr guten Netzwerke, die Hochschulräte einbringen. Es weist aber auch kein Landeshochschulgesetz Hochschulräten explizit diese Aufgabe zu. Zudem müssten bei enger personeller Verknüpfung zwischen Drittmittelgebern und Hochschulratsmitgliedern Befangenheitsregelungen Beachtung finden – die Funktion von Hochschulräten ist ja gerade die des unabhängigen Externen ohne Eigeninteressen. Kontakte zu Unternehmen und zur Zivilgesellschaft bewerten immerhin fast drei Viertel der Befragten als wichtig oder eher wichtig. Zudem schätzen 64 Prozent der Befragten den Kontakt zur Landespolitik als bedeutsam ein. Offenkundig verstehen sich viele Hochschulräte hier als Lobbyisten für ihre Hochschule.

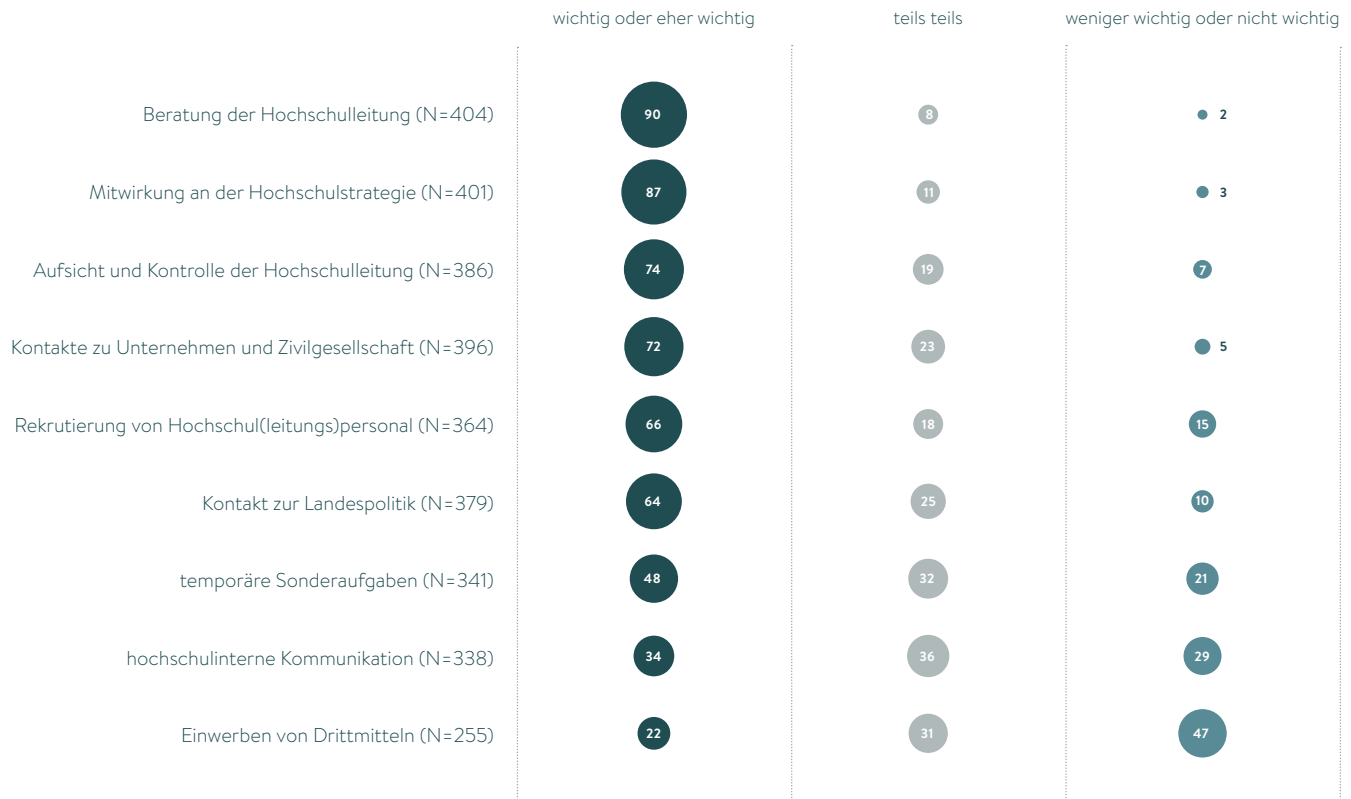
15 Prozent der Befragten schätzen die Rekrutierung von Hochschulleitungspersonal als weniger wichtig oder unwichtig ein. Hier spielt ebenfalls mit hinein, dass nicht alle Länderregelungen eine entscheidende Mitwirkung von Hochschulräten dabei vorsehen und dass Hochschulleitungen in der Regel nur in größeren Abständen neu besetzt werden müssen. Erstaunlicherweise sehen drei von zehn der Befragten hochschulinterne Kommunikation nicht als relevante Aufgabe an.

STRATEGISCHE BERATUNG ALS HAUPTAUFGABE

Frage: „Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Aufgaben des Hochschulrates ein?“

Auswahlmöglichkeiten: „wichtig“, „eher wichtig“, „teils teils“, „weniger wichtig“, „nicht wichtig“.

Anteil der Nennungen in Prozent



Zufriedenheit mit rechtlichen Rahmenbedingungen

Insgesamt zeigt sich die deutliche Mehrheit (68 Prozent bei 403 Antworten) der teilnehmenden Hochschulräte zufrieden oder eher zufrieden mit den politischen Rahmenbedingungen in ihren jeweiligen Bundesländern. Die Zufriedenheit der teilnehmenden Hochschulräte mit den landesgesetzlichen Regelungen ist allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. In Hessen, Nordrhein-Westfalen und Sachsen sind 75 bis 89 Prozent zufrieden oder eher zufrieden. Baden-Württemberg, Niedersachsen und Bayern weisen eher durchschnittliche Zufriedenheitswerte auf (zwischen 66 Prozent und 71 Prozent). Die geringsten Werte finden sich in Thüringen und Rheinland-Pfalz (je 48 Prozent). Unterdurchschnittlich ist jedoch auch die Zufriedenheit mit dem rechtlichen Rahmen in Schleswig-Holstein (54 Prozent).

Tendenziell sind hohe Zufriedenheitswerte eher in den Bundesländern auszumachen, in denen die Hochschulräte die Möglichkeit eines stärkeren Einflusses auf die Hochschulentwicklung haben. Bundesländer, in denen den Hochschulräten tendenziell eine beratende Rolle zukommt, werden eher unterdurchschnittlich bewertet.

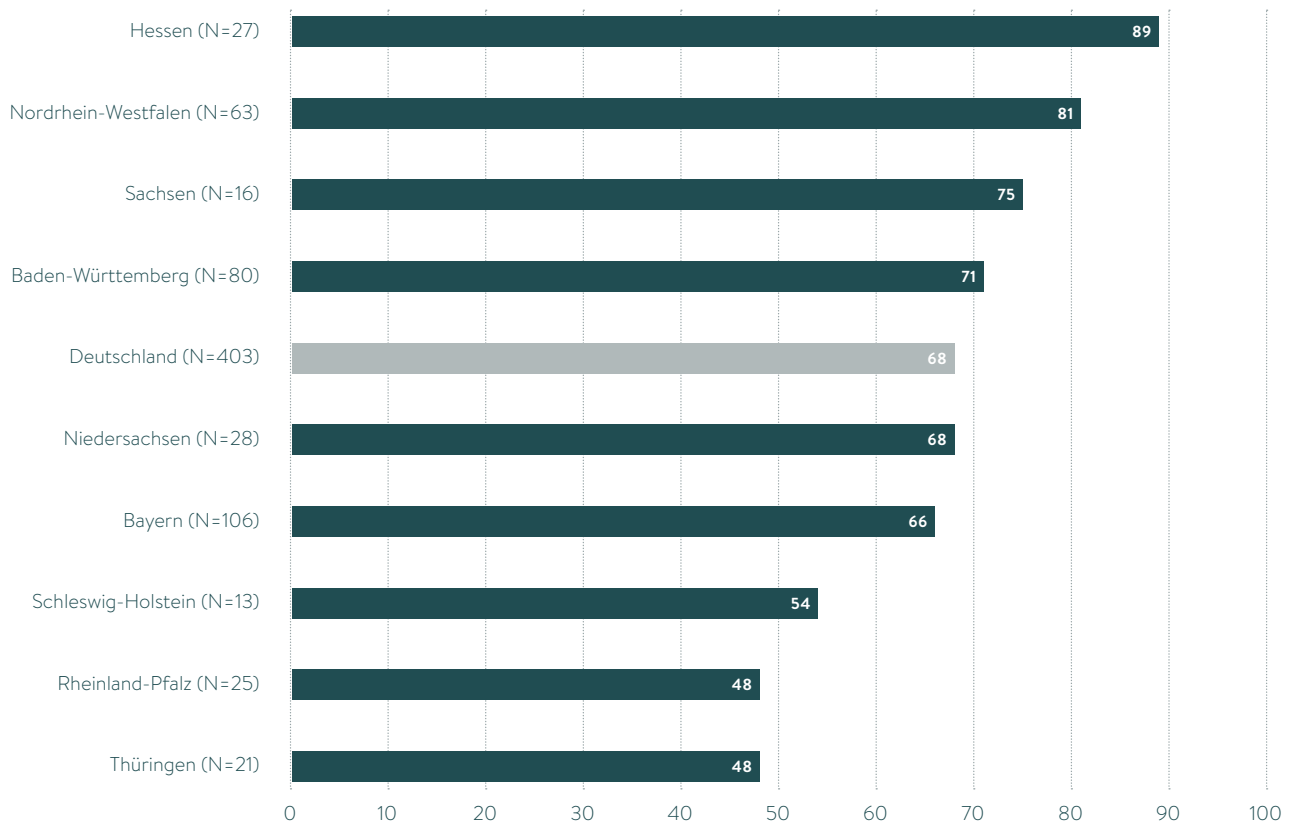
In Thüringen ist die hohe Unzufriedenheit vermutlich auch als Kritik an der jüngsten Novellierung des Thüringer Hochschulgesetzes zu deuten (am 27. April 2018 vom Thüringer Landtag verabschiedet). Ein Befragter monierte, das neue Thüringer Hochschulgesetz beschränke die Rolle des Hochschulrats auf eine passive als „Zuschauer und gegebenenfalls noch Berater“.

HOHE ZUFRIEDENHEIT MIT LÄNDERREGELUNGEN, DIE HOCHSCHULRÄTE STÄRKEN

Frage: „Alles in allem: Wie zufrieden sind Sie mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen für Hochschulräte in Ihrem Bundesland?“

Auswahlmöglichkeiten: „zufrieden“, „eher zufrieden“, „teils teils“, „weniger zufrieden“, „nicht zufrieden“.

Anteil Nennungen „zufrieden“ oder „eher zufrieden“ in Prozent



Anmerkung: Bundesländer, aus denen weniger als zehn Meldungen vorliegen, werden nicht aufgeführt.
Quelle: Stifterverband

Rahmenbedingungen für eine bessere Hochschulratsarbeit

Trotz der allgemein großen Zufriedenheit mit den politischen Rahmenbedingungen äußern zahlreiche Hochschulräte (N=127) konkrete Wünsche zur weiteren Verbesserung. Dominant ist dabei die Forderung nach stärkeren Entscheidungsrechten für Hochschulräte (39 Befragte). Sie bezieht sich vor allem auf die Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung, auf die Stärkung der Aufsichts- und Kontrollfunktion und auf die Einführung einer Zustimmungspflicht zur Hochschulstrategie sowie zu den Zielvereinbarungen. Bemerkenswerterweise wird die Forderung nach mehr Entscheidungsbefugnissen nicht nur von eher beratenden Hochschulräten vorgebracht; auch Hochschulräte, die bereits umfangreiche Kompetenzen innehaben, äußern sich dementsprechend.

Eine bessere gesetzliche Klärung der Rolle und Aufgaben fordern 20 Befragte. Klärungsbedarf wird hinsichtlich folgender grundlegender Fragen gesehen: Welche Erwartungen hat das Land an den Hochschulrat? Will das Land dem Hochschulrat eher eine beratende oder eine entscheidende Rolle zuweisen? Auch eine klarere Rollenabgrenzung zu anderen Hochschulorganen (Senat, Hochschulleitung) und daraus resultierende eindeutige Zuweisung von Rechten und Pflichten werden angemahnt.

Zehn Befragte äußern den Wunsch nach einer größeren Unabhängigkeit von der Hochschulleitung. Das bezieht sich zum einen auf unabhängigere Informationen (es wird kritisiert, Informationen würden sonst leicht durch die Hochschulleitung gefiltert und interpretiert), zum anderen auf eine weniger dominante Rolle der Hochschulleitung bei der Bestellung der Hochschulratsmitglieder.

Neun Befragte sehen mehr Austausch und Kommunikation als Voraussetzung für bessere Hochschulratsarbeit an. Dieser Hinweis zielt zum einen auf den internen Austausch im Sinne häufigerer Sitzungen und zum anderen auf einen Ausbau des Austauschs mit der Hochschulleitung, den Dekanen, dem Senat und den Studierenden. (Die Erfüllung dieses Wunsches ist streng genommen nicht an entsprechende gesetzliche Regelungen gebunden und könnte daher auch durch die Hochschulräte eigeninitiativ in die Wege geleitet werden.)

Weitere bedeutsame Wünsche in Bezug auf bessere Rahmenbedingungen sind (jeweils sieben Befragte) mehr Einfluss auf die Landespolitik (in Bezug auf die Themen Hochschulfinanzierung, Hochschulentwicklung/Profilbildung, Hochschulsteuerung, Hochschulgesetzgebung) sowie angesichts des erheblichen zeitlichen Aufwands die Einführung einer Aufwandsentschädigung.

HOCHSCHULRÄTE WÜNSCHEN SICH MEHR MACHT

Offene Frage: „Bitte teilen Sie uns mit, welche Veränderungen der Rahmenbedingungen für eine bessere Hochschulratsarbeit geeignet wären.“

Anzahl der Nennungen (Mehrfachangaben möglich)



Anmerkungen: Die Veränderungswünsche wurden inhaltlich zusammengeführt. N=127; 20 der ursprünglich 147 Rückmeldungen bestanden lediglich in dem Hinweis, keine Veränderungswünsche zu haben. In der Darstellung nicht berücksichtigt wurden Einzelmeldungen sowie allgemeine Äußerungen, die Rahmenbedingungen für das Hochschulsystem insgesamt adressieren.

Quelle: Stifterverband

Zusammenarbeit mit anderen Akteuren

Aufgrund ihres auf strategischen und hochschulübergreifenden Fragen liegenden Aufgabenschwerpunktes bildet das Verhältnis der Hochschulräte zur Hochschulleitung ihre Hauptbeziehungsachse. Dennoch stehen sie auch in engem Austausch mit anderen Akteuren und Gremien innerhalb wie außerhalb der Hochschule. Die Hochschulräte wurden gefragt, wie sie die Zusammenarbeit mit diesen einschätzen. Die teilnehmenden Hochschulräte bewerteten besonders häufig (87 bis 92 Prozent) die Zusammenarbeit mit den Hochschulleitungen, also den (Vize-)Präsidenten beziehungsweise (Pro-)Rektoren und Kanzlern, als gut oder eher gut.

Die Interaktion mit dem Senat schätzen deutlich weniger (70 Prozent) entsprechend positiv ein. Dies mag darin begründet liegen, dass Senat und Hochschulrat mitunter in gewisser Weise als Gegenspieler begriffen werden. Nicht zuletzt kreisten in den vergangenen Jahren Urteile des Bundesverfassungsgerichtes und des Verfassungsgerichtshofs für das Land Baden-Württemberg (und in der Folge dessen Anpassungen in Gesetzgebungsverfahren verschiedener Länder) im Kern um die Frage, ob der Senat oder der Hochschulrat das „letzte Wort“ etwa bei der Wahl und Abwahl der Hochschulleitung haben sollte.

Deutlich weniger häufig – wenngleich immer noch in mehr als der Hälfte der Fälle – wird die Zusammenarbeit mit der Landespolitik, den Fakultäten und den Studierenden als gut oder eher gut bewertet. Die geringere Zahl der auswertbaren Antworten zu diesen Akteuren ist ein Indiz dafür, dass Hochschulräte mit diesen Akteuren wesentlich seltener in Kontakt kommen.

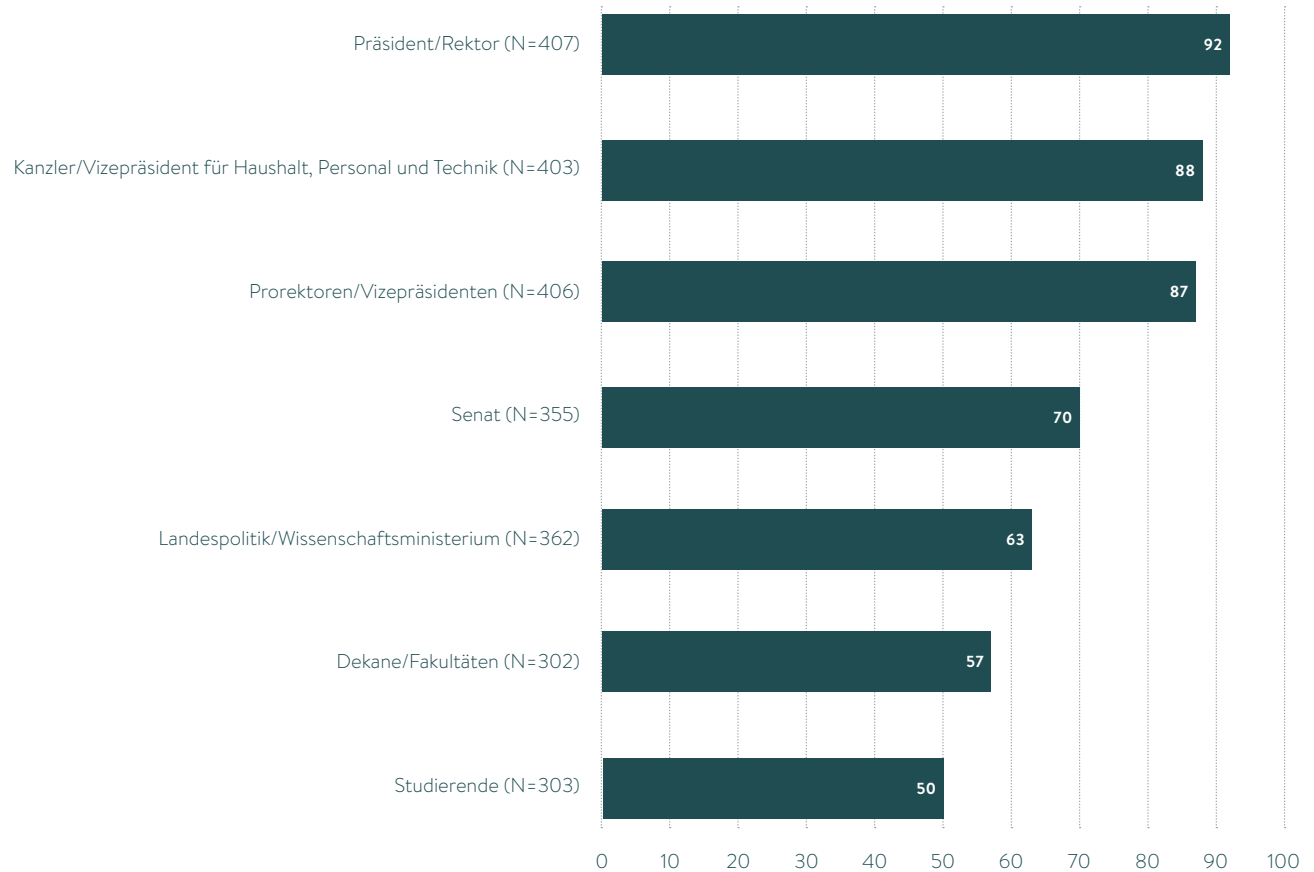
Da Hochschulräte nicht als verlängerter Arm der Hochschulleitung wahrgenommen und ihre Fähigkeit zur kritischen Distanznahme nicht infrage gestellt werden sollte, läge es allerdings in ihrem eigenen Interesse, einen regelmäßigen konstruktiven, vertrauensvollen Austausch und eine tragfähige Vernetzung mit allen relevanten Hochschulgruppen und Gremien aufzubauen und zu pflegen. So erschließen sich auch weitere Informationsquellen.

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DER HOCHSCHULLEITUNG FUNKTIONIERT

Frage: „Wie schätzen Sie die Zusammenarbeit Ihres Hochschulrates mit folgenden Akteuren ein?“

Auswahlmöglichkeiten: „gut“, „eher gut“, „teils teils“, „eher schlecht“, „schlecht“.

Anteil Nennungen „gut“ oder „eher gut“ in Prozent



04

ZUSAMMENSETZUNG UND KOMPETENZEN INNERHALB DES HOCHSCHULRATES

Hochschulräte werden in ganz unterschiedlichen Verfahren von den Hochschulen unter Einbeziehung des Wissenschaftsministeriums ausgewählt. Hochschulräte sollen zumeist Kenntnisse im Wissenschafts- und Hochschulsystem sowie Management- und Leitungserfahrung mitbringen. Für die internen wie für die externen Mitglieder gilt, dass sie sich am Gesamtinteresse der spezifischen Hochschule orientieren und keine Anwälte hochschulischer oder gesellschaftlicher Partikularinteressen sein sollen. Wie sind Hochschulräte zusammengesetzt? Welche Kompetenzen bringen sie in die Hochschulratsarbeit ein? Welche Expertise fehlt den Hochschulräten?

Zusammensetzung

In Deutschland gibt es zwei vorherrschende Hochschulratsmodelle: den rein hochschulextern besetzten Hochschulrat und den mit externen und hochschulinternen Mitgliedern gemischt besetzten Hochschulrat. Der letztere ist entweder paritätisch besetzt oder extern dominiert. Die Länder gehen mit diesen Formen unterschiedlich um: Während Hochschulen in Nordrhein-Westfalen die Freiheit haben, zwischen den Modellen zu wählen, ist in Bayern der paritätisch besetzte Hochschulrat vorgegeben. Aus der Befragung lässt sich nicht ableiten, wie häufig die Modelle vertreten sind.

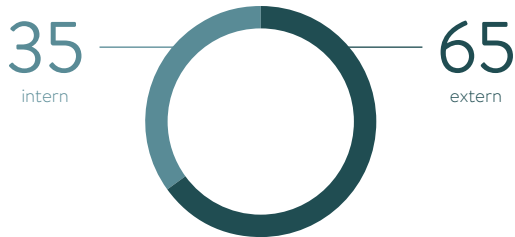
Etwa 40 Prozent der Hochschulräte in den Gremien der hier gewählten Grundgesamtheit (siehe Seite 13) sind gemäß amtlicher Statistik weiblich. In einigen Bundesländern gibt es Frauenquoten. Eine weitere Aufschlüsselung der Hochschulräte beispielsweise nach gesellschaftlichem Hintergrund und/oder aufgeschlüsselt nach interne versus externe Mitglieder erfolgt in der amtlichen Statistik bisher nicht.

An der Befragung haben sich insgesamt 159 interne Hochschulratsmitglieder und 295 externe Hochschulratsmitglieder beteiligt. Externe Hochschulräte machen damit knapp zwei Drittel der Hochschulratsmitglieder im Umfrage-Sample aus. Dieser Wert ist in etwa mit den Angaben aus der Analyse von Röbbken und Schütz (2013) vergleichbar. Dort werden – allerdings ausschließlich unter Betrachtung der promotionsberechtigten Hochschulen – 70 Prozent externe Mitglieder ausgemacht.

JEDER DRITTE HOCHSCHULRAT KOMMT AUS DER EIGENEN HOCHSCHULE

Frage: „Einige Hochschulräte setzen sich aus hochschulinternen und hochschulexternen Mitgliedern zusammen. Zu welcher Gruppe gehören Sie?“

Angaben in Prozent



Anmerkung: N=454
Quelle: Stifterverband

VIER VON ZEHN HOCHSCHULRÄTEN SIND WEIBLICH

Anteil der Hochschulräte an Hochschulen in staatlicher Trägerschaft (ohne Verwaltungs- und Fachhochschulen) nach Geschlecht in Prozent.



Anmerkung: N=2.161
Quelle: Destatis, eigene Berechnungen

Herkunft der Mitglieder

Die Mehrheit der teilnehmenden Hochschulräte kommt aus dem Wissenschaftssystem. Diese Personengruppe stellt mit 52 Prozent den mit Abstand größten Anteil. Aus der Wirtschaft stammen 30 Prozent der Hochschulräte, aus Politik, Gesellschaft und anderen Bereichen 18 Prozent. Teilnehmende Hochschulräte von Fachhochschulräten stammen zu 35 Prozent aus der Wirtschaft, an Universitäten sowie sonstigen Hochschulen stammt hingegen lediglich knapp ein Viertel der teilnehmenden Hochschulräte aus der Wirtschaft.

Spannend: Bei den teilnehmenden Vorsitzenden zeigt sich ein anderes Verhältnis: Hier werden knapp 40 Prozent aus der Wirtschaft, etwa 32 Prozent aus anderen Bereichen und circa 28 Prozent aus dem Wissenschaftssystem berufen.

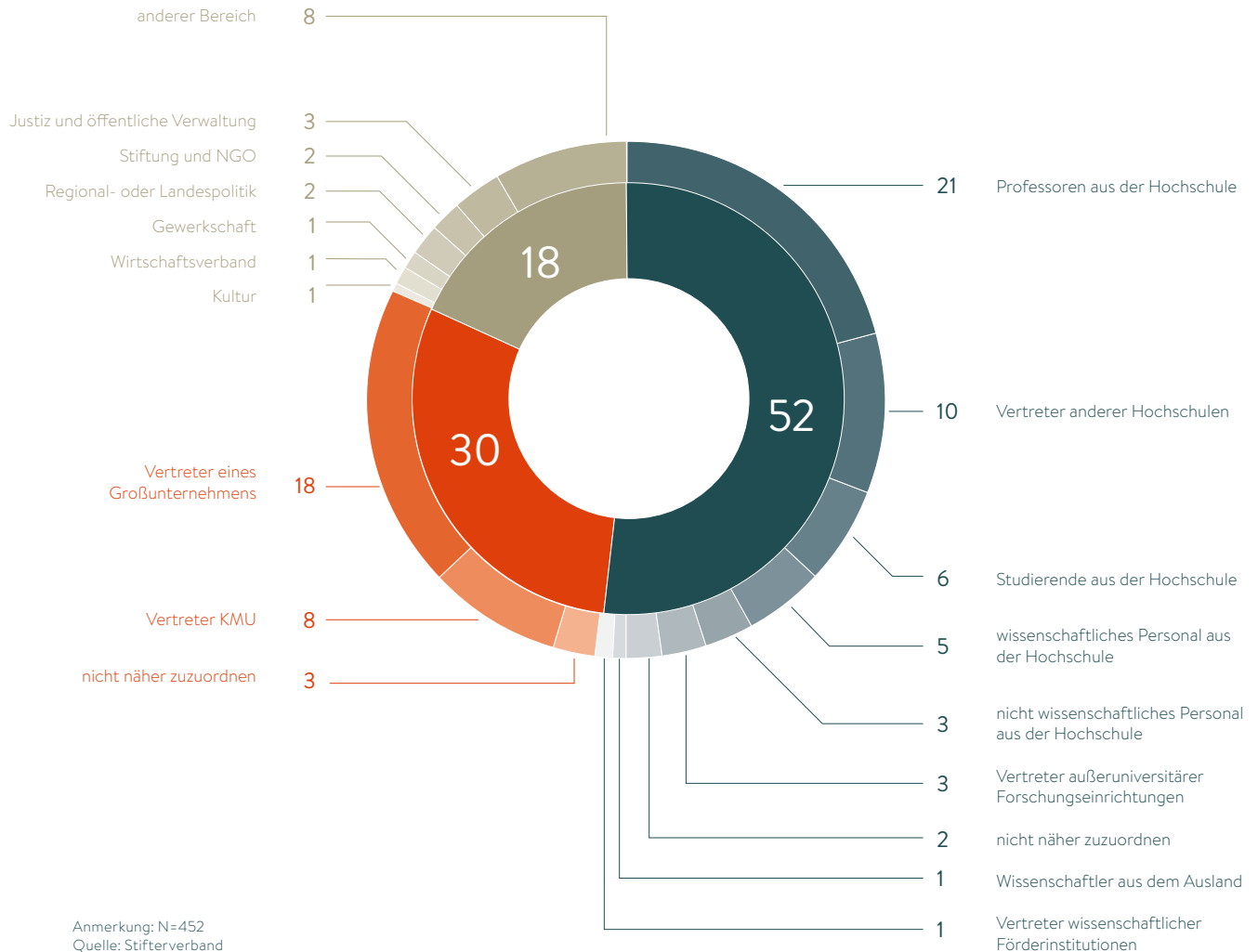
Professoren der eigenen Hochschule machen mit 21 Prozent die größte einzelne Gruppe der teilnehmenden Hochschulräte aus. Dazu kommen Vertreter von anderen Hochschulen und von außeruniversitären Forschungseinrichtungen, bei denen es sich ebenfalls in erster Linie um Wissenschaftler handeln dürfte, sowie das wissenschaftliche Personal und Wissenschaftler aus dem Ausland. Insgesamt stellen Wissenschaftler damit 43 Prozent der teilnehmenden Hochschulräte. Aus dem Wissenschaftssystem kommen außerdem Studierende (6 Prozent), das nicht-wissenschaftliche Personal (3 Prozent) sowie Vertreter aus wissenschaftlichen Förderinstitutionen (1 Prozent).

Die Wirtschaftsvertreter kommen zu rund zwei Dritteln aus Großunternehmen, der Rest aus kleinen und mittleren Unternehmen. Bei Politik und Gesellschaft sind die bedeutsamsten Gruppen „Justiz und Verwaltung“, „Regional- oder Landespolitik“ sowie „Stiftung und NGO“. 37 Hochschulräte gaben an, aus einem anderen Bereich zu stammen (entspricht 8 Prozent) und zwei Hochschulräte machten keine Angaben.

DIE MEHRHEIT DER HOCHSCHULRÄTE KOMMT AUS DER WISSENSCHAFT

Zusammensetzung des Umfragesamples in Prozent

■ Wissenschaftssystem
 ■ Wirtschaft
 ■ Politik, Gesellschaft und anderer Bereich



Anmerkung: N=452
Quelle: Stifterverband

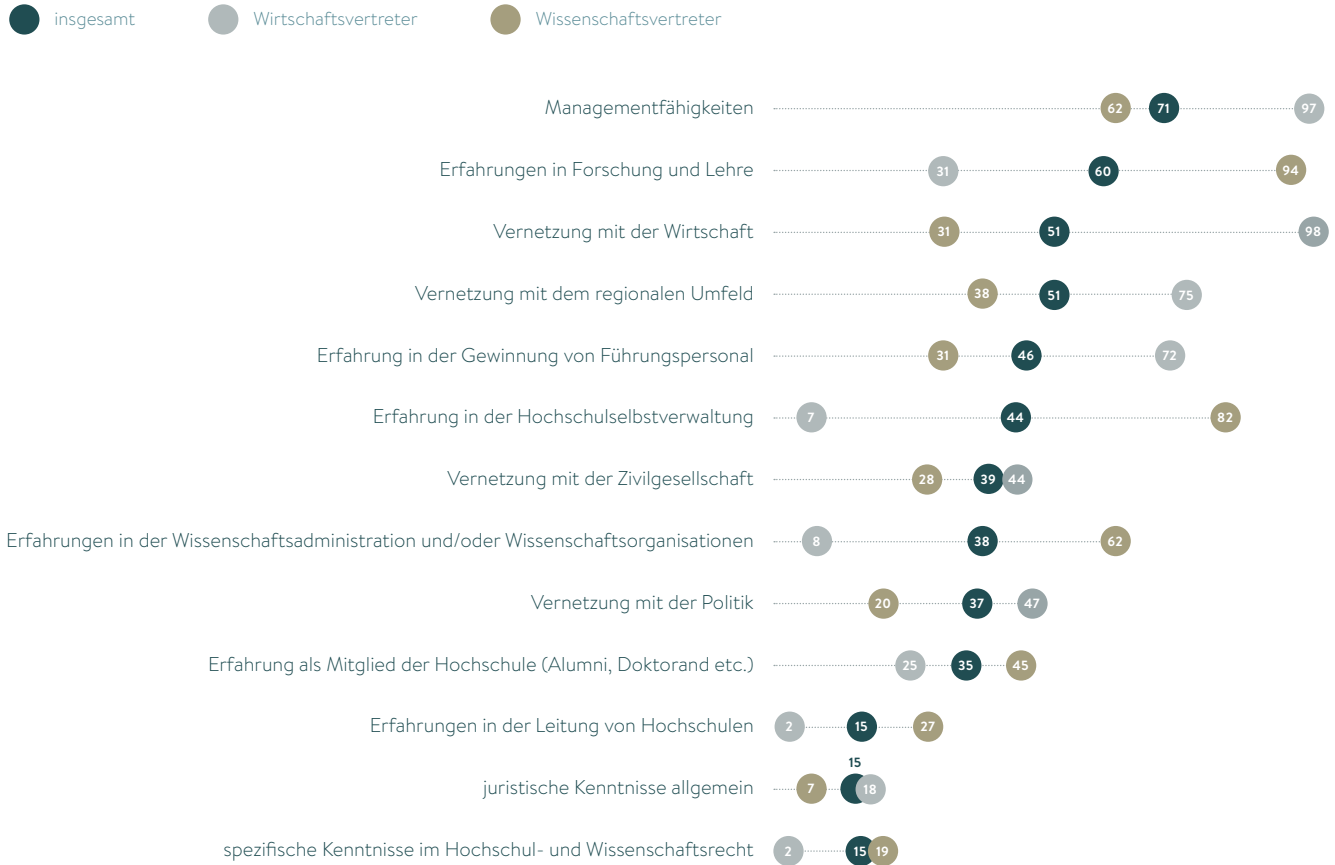
Eingebrachte Kompetenzen

Die Hochschulräte wurden gefragt, welche Kompetenzen, Erfahrungen und Netzwerke sie in das Gremium einbringen. Dabei antworteten jeweils mehr als die Hälfte der Befragten, dass sie über Managementfähigkeiten, Erfahrungen in Forschung und Lehre sowie Vernetzung mit der Wirtschaft und dem regionalen Umfeld verfügen. Nur jedes siebte Hochschulratsmitglied gibt allerdings an, über allgemeine juristische Kenntnisse oder spezifische Kenntnisse im Hochschul- und Wissenschaftsrecht zu verfügen.

Zwar unterscheiden sich die angegebenen Kompetenzen von Vertretern aus dem Bereich der Wissenschaft und dem Bereich der Wirtschaft stark. Interessant ist aber, dass Unternehmensvertreter in Hochschulräten eine deutliche Wissenschaftsaffinität zeigen und umgekehrt Wissenschaftler eine gewisse Wirtschaftsnähe. So sagt jeder dritte Unternehmensvertreter, er habe Erfahrungen in Forschung und Lehre. Dazu hat jeder Vierte von ihnen Erfahrung als Mitglied der Hochschule, beispielsweise als Studierender oder Doktorand. Jeder dritte Wissenschaftsvertreter verfügt wiederum über ein Netzwerk in der Wirtschaft und fast zwei Drittel schreiben sich Managementfähigkeiten zu.

WISSENSCHAFTSAFFINE MANAGER

Frage: „Welche Kompetenzen, Netzwerke und Erfahrungen bringen Sie in die Hochschulratsarbeit ein?“
Ja-Angaben in Prozent



Anmerkung: N für „Hochschulräte insgesamt“ = 437, für „Hochschulräte aus dem Bereich Wissenschaft“ = 190 und für „Hochschulräte aus dem Bereich der Wirtschaft“ = 130.
Quelle: Stifterverband

Perspektiven und Kompetenzmix

Das Aufgabenspektrum eines Hochschulrates kann von der Wahl der Hochschulleitung über die Zustimmung zur Hochschulentwicklungsplanung bis hin zur Kontrolle der Finanzen reichen. Teilweise kommen weitere Aufgaben hinzu, beispielsweise die Begleitung von Hochschulbauprojekten oder die Entscheidung zur Einrichtung oder Aufhebung von Studiengängen. Für die Wahrnehmung dieser Aufgaben bedarf es einer Mischung aus hochschulinternen Hintergrundkenntnissen, Erfahrung in Management- und Führungsprozessen, Kenntnissen der hochschulrechtlichen Rahmenbedingungen, den wissenschaftspolitischen Zusammenhängen und den regionalen Voraussetzungen. Angesichts dieses anspruchsvollen – und im Ehrenamt wahrgenommenen – Aufgabenbündels ist es elementar, die Zusammensetzung von Hochschulräten so klug auszutarieren, dass sie ihre Funktionen sachlich fundiert wahrnehmen können.

Nicht jedes Hochschulratsmitglied kann und muss in allen Bereichen gleichermaßen bewandert sein. Im Hochschulrat insgesamt müssen allerdings bestimmte Kompetenzen abgedeckt sein; daher ist dort ein Perspektiven- und Kompetenz-Mix entscheidend. Hochschulräte sind Teamplayer und keine Einzelkämpfer. Damit verschiedene (Fach-)Kompetenzen und Binnenrollen abgedeckt werden können, sollten zumindest einzelne Hochschulratsmitglieder über längere Führungserfahrung, juristische Kenntnisse oder solide Kenntnisse in Bilanzkunde und Rechnungslegung verfügen; gegebenenfalls auch über eine internationale Perspektive beziehungsweise regionale Verankerung. Schaut man darauf, wie gut die Hochschulräte laut den teilnehmenden Hochschulräten insgesamt aufgestellt sind, so ist auffallend, dass vor allem allgemeine juristische Kenntnisse, aber auch spezifische Kenntnisse im Hochschul- und Wissenschaftsrecht fehlen.

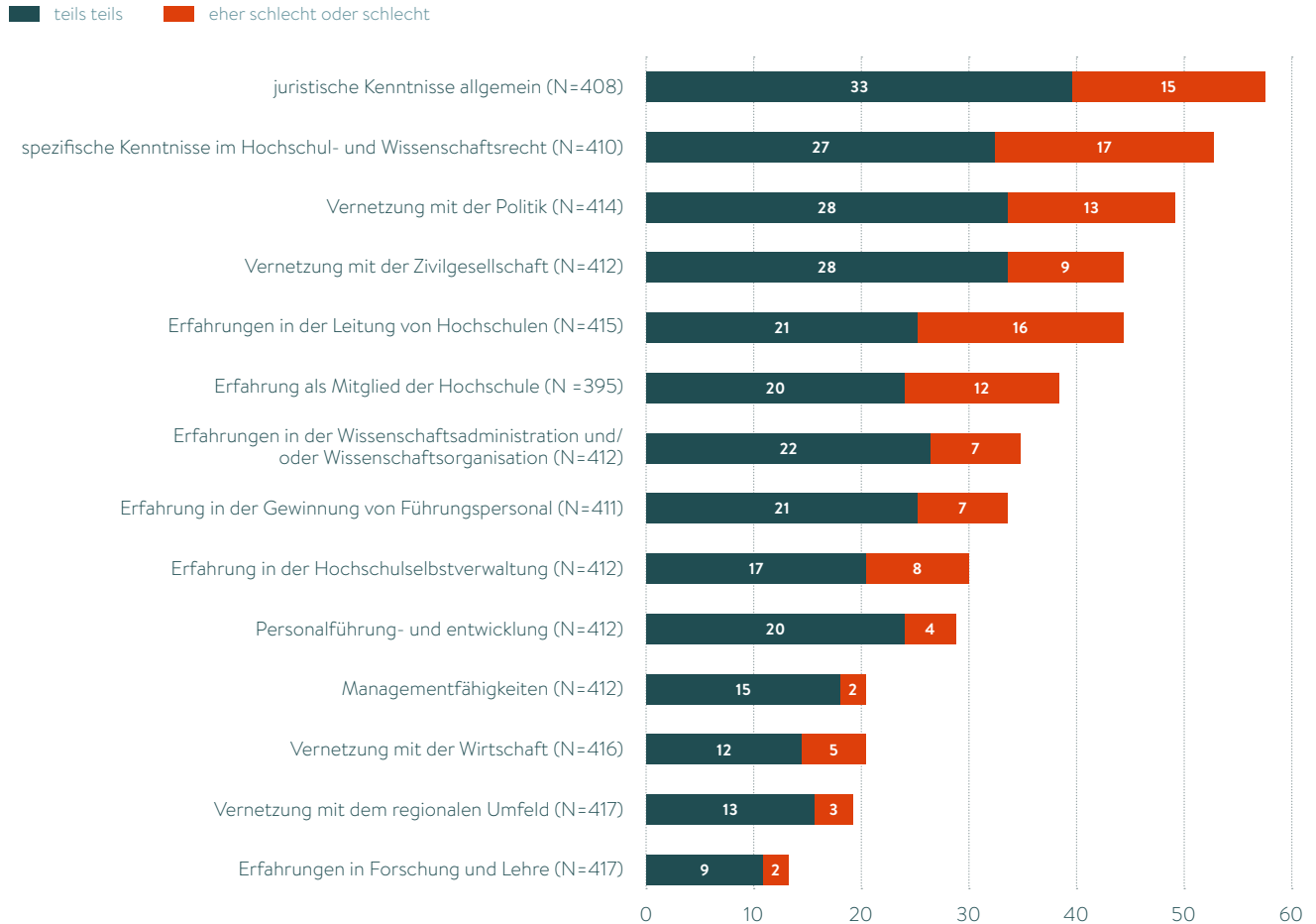
Nahezu ausnahmslos gut vertreten werden hingegen die Kompetenzen Erfahrungen in Forschung und Lehre, Vernetzung im regionalen Umfeld, Vernetzung mit der Wirtschaft und Managementfähigkeiten.

MANGEL AN JURISTISCHEN KENNTNISSEN IM KOLLEGIUM

Frage: „Bezogen auf die aktuelle Besetzung Ihres Hochschulrates: Wie gut sind die folgenden Kompetenzen, Netzwerke und Erfahrungshintergründe in Ihrem Hochschulrat insgesamt vertreten?“

Auswahlmöglichkeiten: „gut“, „eher gut“, „teils teils“, „eher schlecht“, „schlecht“.

Anteil Nennungen „teils, teils“ und „eher schlecht oder schlecht“ in Prozent



05

AUFWAND, HAFTUNG UND UNTERSTÜTZUNG

Gerade in Hochschulräten mit Entscheidungsrechten steht die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit von Hochschulräten in einem gewissen Spannungsverhältnis zu ihren teilweise weitreichenden Kompetenzen. Wie viel Zeit investieren Hochschulräte durchschnittlich in ihre Tätigkeit? Erhalten sie dafür eine Aufwandsentschädigung? Genießen sie Versicherungsschutz oder droht persönliche Haftung? Inwieweit greifen Unterstützungsstrukturen an den Hochschulen, etwa durch Geschäftsstellen, oder Entlastung durch den Stab der Hochschulleitung?

Zeitaufwand

444 der 454 Hochschulräte machten Angaben dazu, wie viel Zeit sie für die Hochschulratsarbeit aufwenden. Durchschnittlich gaben sie 8,9 Tage im Jahr an, wobei vereinzelt Spitzenwerte bis 60 Tage erreicht werden. Hier sind deutliche Unterschiede zwischen den Ländern zu beobachten. In Nordrhein-Westfalen etwa, wo Hochschulräten große Verantwortungsbereiche zugewiesen werden, verwenden Hochschulratsmitglieder im Schnitt deutlich mehr, nämlich 13,5 Tage im Jahr, auf ihr Ehrenamt. Der Zeitaufwand ist auch differenziert nach Funktion zu betrachten: Einfache Hochschulratsmitglieder investieren im Bundesdurchschnitt 7,3 Tage, Stellvertretende Vorsitzende 8,1 Tage und Vorsitzende 14,6 Tage.

Diese Angaben unterstreichen die hervorgehobene Rolle des Vorsitzes. Während sich für manche Hochschulräte die Tätigkeit als Hochschulratsmitglied auf die Teilnahme an den regulären Sitzungen (erfahrungsgemäß oft vier pro Jahr) konzentriert, hat der Vorsitzende über die Sitzung hinaus, die er zu leiten hat, zahlreiche Aufgaben, etwa (in Abstimmung mit der Hochschulleitung) im Vorfeld die Tagesordnung festzulegen, zwischen den Sitzungen weitere formelle und informelle Kontakte zu relevanten internen und externen Akteuren zu pflegen und als Ansprechpartner für Anliegen, die aus der Hochschule oder von außen an den Hochschulrat herangetragen werden, zur Verfügung zu stehen.

Da das Engagement und Vorgehen des Vorsitzes wesentlich die Funktion und den Wirkungsgrad des Hochschulrates prägen, sollten beim Vorsitz erhöhte Anforderungen für die Auswahl gelten – eben nicht nur hinsichtlich der Repräsentationsfähigkeit und Leitungserfahrung, sondern auch ganz praktisch hinsichtlich des Zeitbudgets und der Verfügbarkeit.

VORSITZENDE INVESTIEREN DURCHSCHNITTLICH DREI ARBEITSWOCHEN IM JAHR

Frage: „Wie viel Zeit hat Ihre Arbeit als Hochschulrat in den letzten zwölf Monaten in Anspruch genommen? Bitte geben Sie an, wie viele Tage Sie für Hochschulratssitzungen, deren Vor- und Nachbereitungen sowie für informelle Treffen und Abstimmungen innerhalb des Hochschulrates, auch per Telefon oder E-Mail, investiert haben.“
 Durchschnittlich verwendete Zeit in Tagen

Nach Status im Hochschulrat

Einfache Hochschulratsmitglieder (N=306)



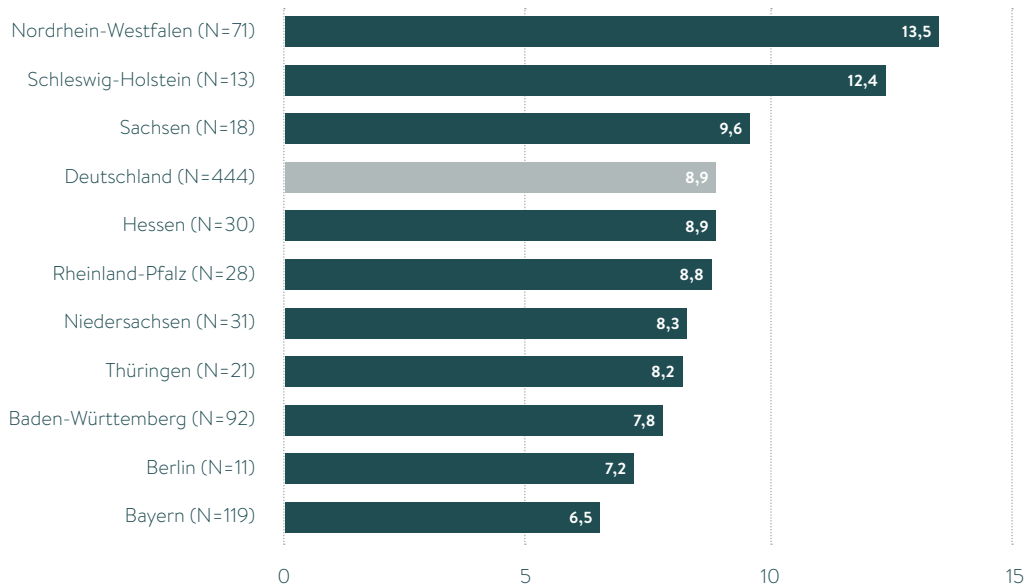
Stellvertretende Vorsitzende (N=47)



Vorsitzende (N=91)



Nach Bundesland (alle Mitglieder)



Anmerkung: Bundesländer, aus denen weniger als zehn Meldungen vorliegen, werden nicht aufgeführt.
 Quelle: Stifterverband

Aufwandsentschädigung und Versicherungsschutz

48 Prozent der teilnehmenden Hochschulräte erhalten weder Sitzungsgelder noch jährliche Aufwandsentschädigungen, Reisekostenerstattung oder sonstige finanzielle Entschädigungen für ihr Engagement. Nimmt man aus dieser Betrachtung die Reisekostenerstattung heraus, so erhielten 70 Prozent der teilnehmenden Hochschulräte keine Form der finanziellen Entschädigung.

Von den 108 Hochschulräten, die Sitzungsgeld erhalten, machten 85 Angaben zu dessen Höhe. Sie erhielten durchschnittlich 459 Euro pro Sitzung, wobei der Median bei 400 Euro liegt und die Spanne von 24 bis 1.500 Euro reicht. Von den 29 Hochschulräten, die eine jährliche Aufwandsentschädigung erhalten, machten 23 Angaben zu deren Höhe. Sie erhielten durchschnittlich 1.723 Euro, wobei die Spanne von 200 bis 5.000 Euro reicht.

Dabei ist zu beachten, dass Hochschulratsvorsitzende in der Befragung überrepräsentiert sind. Da diese häufiger und in vielen Fällen auch mehr Sitzungsgeld beziehungsweise höhere Aufwandsentschädigungen erhalten, dürften die finanziellen Kompensationen in der Realität seltener stattfinden und auch geringer ausfallen als in den oben genannten Durchschnittswerten abgebildet.

Zur Frage, ob finanzielle Aufwendungen für die Tätigkeit im Hochschulrat vorliegen, die nicht erstattet werden (zum Beispiel selbstgetragene Reisekosten oder aus eigener Tasche übernommene Kosten für Seminare und Veranstaltungen), äußerten sich 436 Hochschulratsmitglieder. 88 von diesen (das entspricht 20 Prozent) gaben an, im Rahmen der Hochschulratstätigkeit finanzielle Aufwendungen zu haben, die nicht erstattet werden. Diese betragen durchschnittlich 411 Euro im Jahr. Die Spanne reicht dabei von 10 bis 2.500 Euro.

Die Tätigkeit als Hochschulrat bringt, wenn der Hochschulrat nicht lediglich eine beratende Funktion hat, ein gewisses Haftungsrisiko mit sich. Hochschulen sollten sicherstellen, dass entsprechender individueller Versicherungsschutz (Directors and Officers Liability – D&O-Versicherung) besteht. Sie sollten auch die entsprechenden Versicherungsbeiträge übernehmen. Der Umfrage zufolge liegt allerdings nur bei jedem zehnten Hochschulrat eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung vor. Diese wurde in der großen Mehrheit von der Hochschule oder dem Land abgeschlossen. Bei knapp einem Viertel liegt eine D&O-Versicherung nicht vor, erstaunliche zwei Drittel wissen es nicht.

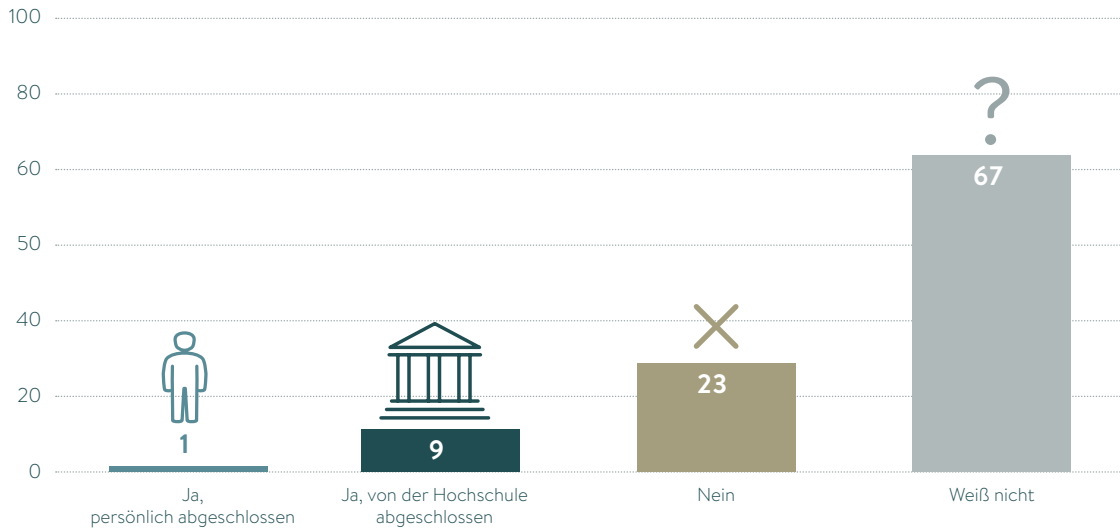
70%

der Hochschulräte erhalten keine finanzielle Entschädigung (abgesehen von Reisekostenerstattung).

BEI ZWEI DRITTEL DER HOCHSCHULRÄTE IST EINE D&O-VERSICHERUNG UNKLAR

Frage: „Existiert für Sie/Ihren Hochschulrat eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung)?“

Angaben in Prozent



Anmerkung: N=447

Quelle: Stifterverband

Unterstützungsstrukturen

Einem Gros der Gremien, konkreter: einem Gros der ehrenamtlichen Hochschulratsvorsitzenden stehen für ihre Arbeit Unterstützungsstrukturen in Form einer Geschäftsstelle oder eines Sekretariats zur Verfügung. 85 Prozent der Hochschulratsvorsitzenden, die in der Regel im engsten Austausch mit entsprechenden Organisationseinheiten stehen beziehungsweise von diesen unmittelbar profitieren, geben an, dass ihr Gremium über solche Unterstützungsstrukturen verfügt (N=91).

Unklar bleibt, ob die übrigen 15 Prozent tatsächlich ohne entsprechende administrative Hilfestellung auskommen müssen oder die entsprechende Unterstützungsleistung fallweise von wechselnden Personen aus der Hochschulverwaltung erbracht wird und die Hochschulratsvorsitzenden sie entsprechend nicht als verlässlich und kontinuierlich abrufbare Unterstützungsstruktur in Form einer ihnen zugeordneten Geschäftsstelle wahrnehmen. Fehlende Unterstützungsstrukturen sind eher an mittelgroßen und kleinen Hochschulen zu finden: Knapp jedes fünfte Gremium muss hier ohne derartige Strukturen auskommen.

Die Unterstützungsstrukturen arbeiten nahezu ausnahmslos teilweise oder nebenbei für den Hochschulrat (94 Prozent bei Betrachtung der Nennungen der Hochschulratsvorsitzenden, N=77). Geschäftsstellen und Sekretariate übernehmen, wenn vorhanden, für die Hochschulräte vor allem Termin-Koordination sowie die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen. Inhaltliche Aufgaben wie Datenaufbereitungen, Briefings und/oder die Vorbereitung von Vorträgen werden hingegen deutlich seltener übernommen.

NICHT ALLE HOCHSCHULRÄTE HABEN UNTERSTÜTZUNGSSTRUKTUREN

Frage: „Existieren Unterstützungsstrukturen, die Aufgaben für Ihren Hochschulrat übernehmen (z.B. eine Geschäftsstelle oder Sekretariat)?“

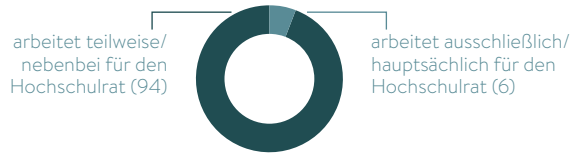
Antworten der Vorsitzenden in Prozent



Anmerkung: N=91
Quelle: Stifterverband

NAHEZU ALLE GESCHÄFTSSTELLEN ARBEITEN NUR NEBENBEI FÜR DEN HOCHSCHULRAT

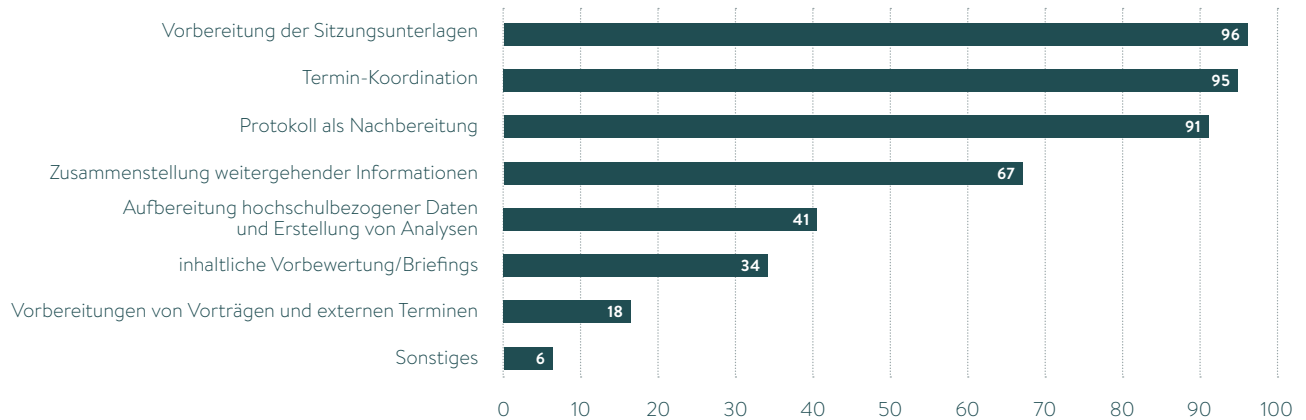
Frage: „Was trifft auf diese Unterstützungsstruktur (Geschäftsstelle, Sekretariat o. Ä.) am ehesten zu?“
 Antworten der Vorsitzenden in Prozent



Anmerkung: N=77
 Quelle: Stifterverband

GESCHÄFTSSTELLEN ENTLASTEN DIE VORSITZENDEN BEI DER VOR- UND NACHBEREITUNG

Frage: „Welche den Hochschulrat betreffenden Aufgaben werden durch die Unterstützungsstrukturen (Geschäftsstelle oder Sekretariat) übernommen?“
 Anteil der Nennungen durch Vorsitzende in Prozent



Anmerkung: N=77
 Quelle: Stifterverband

Unabhängigkeit und Budget

Wie dargestellt, befinden sich die Mitarbeiter der Geschäftsstelle oder des Sekretariats des Hochschulrates meist in einer Doppelrolle. Häufig handelt es sich um Personal und Unterstützungsstrukturen der Hochschulleitung, etwa die persönlichen Referenten der Hochschulleitung, auf die Hochschulratsvorsitzende in gewissem Umfang ebenfalls zugreifen können. Dies kann unter Umständen zu Loyalitätskonflikten beim betreffenden Personal führen. Diese Doppelrolle trägt natürlich auch zum hier und da geäußerten Eindruck bei, dass Hochschulräte weitgehend auf Informationen und Eindrücke angewiesen sind, die ihnen die Hochschulleitung in ihrer „Färbung“ und Deutung zur Verfügung stellt (siehe Seite 29).

Dass ein Hochschulrat über eigene finanzielle Ressourcen, beispielsweise für Dienstreisen, Veranstaltungen, Fortbildungen oder externe Beratung, verfügt, ist die absolute Ausnahme. Lediglich sieben Prozent der Hochschulratsvorsitzenden bejahten eine entsprechende Frage (N=90). Es ist zwar davon auszugehen, dass weitere Hochschulräte problemlos Mittel zur Verfügung gestellt bekommen, etwa um einen externen Wirtschaftsprüfer beauftragen zu können. Im Falle des Konflikts mit der Hochschulleitung ergibt sich daraus jedoch das Problem, dass sie in jedem Einzelfall für externe Expertise, Analysen oder Datenaufbereitungen auf das Entgegenkommen der Hochschulleitung angewiesen sind.

NUR 7 PROZENT DER HOCHSCHULRATSGREMIEN MIT EIGENEM BUDGET

Frage: „Hat Ihr Hochschulrat ein eigenes Budget zur Verfügung (zum Beispiel für Dienstreisen, Veranstaltungen, Fortbildungen oder externe Beratung)?“

Antworten der Vorsitzenden in Prozent

7



Ja

81



Nein

12



Weiß nicht

Anmerkung: N=90
Quelle: Stifterverband

LITERATUR

Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan/Gerber, Sascha (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche – Abschlussbericht der Kurzstudie. Unter Mitarbeit von Lenz, Katrin und Wannöffel, Manfred. Gefördert von der Hans Böckler Stiftung. Online verfügbar unter: https://web.archive.org/web/20121104025403/http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1.

Destatis (2019): Hochschulräte: Bundesländer, Jahre, Geschlecht. Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/21353-0001>.

Forum Hochschulräte (2017): Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances – Positionspapier des Forum Hochschulräte. Online verfügbar unter: http://www.forum-hochschulraete.de/positionspapier_2017/index.html.

Meyer-Guckel, Volker/Winde, Mathias/Ziegele, Frank (Hrsg.) (2010): Handbuch Hochschulräte – Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis, Essen. Online verfügbar unter: http://www.forum-hochschulraete.de/handbuch_hochschulraete/handbuch_hochschulraete.pdf.

Müller, Ulrich/Winde, Mathias (2012): Governing Boards in German Higher Education Institutions – Purposes, Roles and Factors for Success or Failure, in: Sjur Bergan, Eva Egron-Polak, Jürgen Kohler, Lewis Purser, Martina Vukasović (Hrsg.): Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators, Berlin, 2012.

Röbken, Heinke/Schütz, Marcel (2013): Hochschulräte – eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung, in: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung, Jg. 21, Nr. 2, S. 96-107. Online verfügbar unter: https://docs.wixstatic.com/ugd/cc2b4b_559d50f585d042c7bd017dbad71ada8e.pdf

Vorsitzende deutscher Hochschulräte (2012): Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule – Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte. Online verfügbar unter: http://www.stifterverband.de/pdf/positionspapier_deutscher_hochschulratsvorsitzender_2012.pdf.

Winde, Mathias/Müller, Ulrich (2016): Hochschulräte in Deutschland – nicht unumstritten, aber unentbehrlich, Berlin, Konrad-Adenauer-Stiftung. Online verfügbar unter: www.kas.de/hochschulraete.

Ziegele, Frank/Müller, Ulrich (2018): Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat, in: Volker Breithecker, Urte Lickfett, Jens Radde (Hrsg.): Handbuch Hochschulmanagement, Berlin, S. 101-136. Online verfügbar unter: https://issuu.com/esvmedien/docs/breithecker_etal_hochschulmanagement?e=5494517/62503954.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V.
Baedekerstraße 1
45128 Essen
T 0201 8401-0

AUTOREN

Mathias Winde
T 030 322982-501
mathias.winde@stiffterverband.de

Ulrich Müller
T 05241 9761-56
ulrich.mueller@che.de

Eike Schröder
T 030 322982-501
eike.schroeder@stiffterverband.de

REDAKTION

Simone Höfer

GRAFIK & LAYOUT

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

DRUCK

Druckerei Schmidt, Lünen

BILDNACHWEIS

Titel: iStock/monkeybusinessimages

STIFTERVERBAND
für die Deutsche Wissenschaft e. V.

Baedekerstraße 1
45128 Essen
T 0201 8401-0
F 0201 8401-301

www.stifterverband.org

