

Die Mitglieder externer Hochschulräte werden mit jeweils einem runden Drittel aus der Wirtschaft und der Wissenschaft rekrutiert, wobei auf Seiten der Wirtschaft die Vertreter von Großunternehmen dominieren. Während an Universitäten die Großunternehmen eindeutig dominieren, werden insbesondere an Fachhochschulen, aber auch bei privaten und technischen Hochschulen die Vertreter kleiner und mittlerer Unternehmen mit regionalem Bezug wichtiger. In den Fachhochschulen, technischen Universitäten und privaten Hochschulen sind die Anteile der Wirtschaftsvertreter deutlich höher. Ein rundes Fünftel der externen Hochschulratsmitglieder kommt aus Politik, Verwaltung oder von Interessengruppen. Nur rund ein Zehntel kommt aus sonstigen Bereichen des öffentlichen Lebens. Gewerkschaftliche Mitglieder sind in den bundesdeutschen Hochschulräten mit nur 3% marginal vertreten und damit ihrem gesellschaftspolitischen Stellenwert als Sozialpartner entsprechend deutlich unterrepräsentiert. Das sind die wichtigsten [Ergebnisse einer Studie der Ruhruniversität Bochum \[PDF - 484 KB\]](#) über die Zusammensetzung von extern (mit)besetzten Hochschulräten an deutschen, schweizerischen und österreichischen Hochschulen. Wolfgang Lieb

In einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten und in Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM durchgeführte Kurzstudie der Ruhruniversität Bochum wird u.a. Fragen nach der Stellung, der Zusammensetzung, den Kompetenzen und den Arbeitsstrukturen der Hochschulräte in der reformierten Hochschullandschaft nachgegangen. Die empirische Grundlage dieses Berichts bildet zum einen eine zwischen Juli und September 2007 durchgeführte postalische Befragung von Rektoren und Präsidenten deutscher, österreichischer und Schweizer Hochschulen. Insgesamt wurden 231 Hochschulen befragt. Die Nettorücklaufquote, also der Anteil der befragten Hochschulen, die den Fragebogen beantwortet und einen Hochschulrat gebildet haben, betrug 81%. Der Datensatz, mit dem gearbeitet wurde, umfasst also insgesamt 166 Hochschulen. Das in der Studie ausgewiesene erkenntnisleitende Interesse war zumindest auch, den Einfluss der Gewerkschaften und der Arbeitnehmerschaft in den Hochschulräten zu identifizieren.

Das Ergebnis ist aus gewerkschaftlicher Sicht niederschmetternd: Vertreter aus Gewerkschaften sind im Vergleich zu jenen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft in den neu geschaffenen Steuerungsgremien der bundesdeutschen Hochschulen mit 3% nur marginal vertreten. In Berlin sind 5, Schleswig-Holstein, Rheinland-Pfalz und Hessen jeweils 2, in Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen jeweils 1 Gewerkschaftsvertreter in den Hochschulräten vertreten. In den übrigen Ländern - vor allem in Baden-Württemberg und Bayern, wo schon seit 1998 bzw. 2000 Hochschulräte eingeführt wurden - gar keiner.

In Berlin erklärt sich die signifikant höhere Zahl dadurch, dass dort die Beteiligung von Gewerkschaftern als Sozialpartner im Hochschulgesetz festgeschrieben ist. Aber durch die in Berlin eingeführte „Erprobungsklausel“, ruhen derzeit die Kuratorien und einige der Gewerkschafter sind dort, statt im regulären nur noch im „Ruhenden Kuratorium“ vertreten. Die befragten gewerkschaftlichen Repräsentanten bemängeln geschlossen, „durch dieses Erprobungskonzept faktisch aus der aktiven Arbeit in den Hochschulräten ausgeschlossen zu sein, (das sei) ein Widerspruch zu der ursprünglichen Intention des Berliner Hochschulgesetzes, alle relevanten gesellschaftlichen Gruppen in den Hochschulräten zu repräsentieren.“ Von den insgesamt 14 Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten an Deutschlands Hochschulen bleiben also faktisch nur noch 9.

Aber selbst diese Zahl beschönigt die Repräsentanz von Arbeitnehmervertretern im obersten Leitungsgremium deutscher Hochschulen. Gewerkschafter sind tendenziell eher im Hochschulrat von Hochschulen vertreten, die über starke gesellschaftswissenschaftliche Fachbereiche verfügen – auf gut deutsch also etwa an Fachhochschulen für Sozialarbeit. An Universitäten und vor allem an Technischen Hochschulen muss man sie mit der Lupe suchen und an privaten Hochschulen sind überhaupt keine gewerkschaftlichen Vertreter zu finden.

Wie schwer es für Gewerkschaftsvertreter ist, in einen Hochschulrat gewählt zu werden zeigte sich erst unlängst in der neuen Frankfurter „Stiftungshochschule“, offenbar hatten die Professoren Bedenken gehabt, dass ein Gewerkschafter [„nicht genügend Renommee“ für ein Gremium wie den Hochschulrat mitbringt.](#)

Fazit der Studie:

„Die gewerkschaftlichen Sozialpartner sind in den Hochschulräten deutlich unterrepräsentiert mit der Folge, dass Zielstellungen, Erfahrungen und externer Sachverstand aus der Arbeitswelt in die Tätigkeitsspektren der Hochschulräte nur am Rande eingebracht werden können.“

Die Autoren erklären diese Marginalisierung damit, dass ganz offensichtlich die Gewerkschaften „in der vergangenen Dekade nicht mehr über die gesellschaftliche Verhandlungsposition (verfügten), diese für marktwirtschaftlich organisierte Gesellschaften typische Tendenz von sozialen Spaltungsprozessen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft signifikant abzulindern.“

Völlig anders sieht es mit der Repräsentanz der Wirtschaft in den Hochschulräten aus: Ihre Vertreter stellen „rund ein Drittel“ der Mitglieder. Nach einer [Studie der Universität Duisburg- Essen](#) kommen 33 Prozent aus Unternehmen oder – zu einem geringen Anteil –

aus Unternehmerverbänden. Was aber noch entscheidender ist: Unter den Hochschulratsvorsitzenden liegt der Anteil der Wirtschaftsvertreter bei 47 Prozent, von diesen sind 80 Prozent Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglieder. Kein Wunder, dass das [Handelsblatt](#) ziemlich triumphierend titelte: „Manager erobern die Kontrolle an den Unis“.

Zwar sitzen laut Befragung der Bochumer Studie in zwei Dritteln der Hochschulräte „überraschender Weise keine Vertreter aus der Wirtschaft“. Vor allem in Hochschulen mit einem hohen Anteil an sozial ausgerichteten Fachbereichen der jeweiligen Hochschulen sind Wirtschaftsvertreter nicht oder nur selten anzutreffen. Die Studie kommt zu dem Resümee, dass an den Universitäten (noch) „nicht von einer Dominanz von Wirtschaftsvertretern“ zu sprechen ist. Fachhochschulen und Technische Universitäten seien „dagegen eindeutig wirtschaftsnäher“.

Ein höherer Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft gehe jedoch mit einem höheren Anteil an Mitgliedern aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern einher.

Auch diese neue Studie bestätigt, was ich mehrfach auf den [NachDenkSeiten](#) herausgearbeitet habe, nämlich dass mit den neuen Hochschulgesetzen, die einen Hochschulrat als künftiges wichtigstes und oberstes Entscheidungsorgan einer Hochschule vorsehen, man ehrlicherweise statt von einer „unternehmerischen“ eher von einer von Unternehmensführern gesteuerten Hochschule sprechen müsste. Dass man jedenfalls Vertreter anderer gesellschaftlich relevanten Gruppen, etwa der Kirchen, der Sozialverbände, der Kulturschaffenden oder gar der Gewerkschaften vergeblich suchen könne.

Diese Voraussage habe ich schon [vor genau zwei Jahren gemacht](#).

Auch in meiner grundsätzlichen Einschätzung der Funktion von Hochschulräten, als funktionelle Privatisierung öffentlicher und staatliche finanzierter Einrichtungen, fühle ich mich bestätigt: Das konzeptionelle Vorbild vieler Hochschulräte in der Bundesrepublik werde - so die Studie - anhand der Terminologie des Baden-Württembergischen Hochschulgesetzes (2002) besonders deutlich: Seit 2005 hießen die Hochschulräte dort „Aufsichtsräte“ - und der Hochschulpräsident bzw. -rektor werde als „Vorstandsvorsitzender“ der Hochschule bezeichnet. Es verdichte sich eine Erosion der klassischen Verbändebeteiligung, Medienvertreter und Unternehmen würden in vielen Politikfeldern als neue strategische Ressourcen betrachtet.

Die Kompetenzen der Hochschulräte gingen zu Lasten der klassisch-parlamentarischen Repräsentation gesellschaftlicher Interessen durch das Landesparlament und die Landesregierung sowie (vor allem) zu Ungunsten der Selbstverwaltung der jeweiligen

Hochschule. Studierende, akademischer Mittelbau und nichtwissenschaftliche Angestellte sind nur zu jeweils zwischen 9 und 14 % (als interne Mitglieder) vertreten.

Dieser Trend werde in der Politikwissenschaft mit den Stichworten Personalisierung und „Zerfaserung“ der Staatlichkeit diskutiert: „Man könnte auch von einer „Privatisierung“ der Organisationsverantwortung sprechen“, fasst die Studie zusammen.

In einer kritischen Interpretation könne man die externe Beschickung der Hochschulräte aber auch als Ausdruck von Misstrauen gegenüber der Hochschulautonomie, der Freiheit von Wissenschaft und Lehre gegenüber gesellschaftlichen Partialinteressen werten.

Was die Aussagen der Studie über die Wirkungsfunktionen der Hochschulräte anbetrifft, kann man ihr allerdings keine hohe Aussagekraft zuerkennen. Befragt wurden nämlich nur die Hochschulleitungen. Das ist, um ein Bild zu gebrauchen, als würde man eine Schnecke nach der Funktion ihres Hauses befragen. Das geben die Autoren der Studie von sich aus zu: „Hinsichtlich der Befragtenauswahl liegt mit den Hochschulrektoren sicherlich eine Sichtweise vor, die nur einen eingeschränkten Ausschnitt möglicher Wahrnehmungsweisen wiedergibt.“

In der Regel ist es nämlich so, dass die Hochschulräte die ohnehin massiv gestärkte Durchgriffsgewalt der Hochschulleitungen nur noch mehr verstärken. D.h. die Präsidenten oder Vorstandsvorsitzenden können mit ihrem Hochschulrat im Rücken jeden Widerstand gegen ihre top-down Entscheidungen brechen, von daher versteht sich eine grundsätzlich positive Einstellung zu den Hochschulräten von selbst.

Diese Top-Down-Managementstruktur ist durchaus gewollt: Müller-Böling, der Chef des Bertelsmann CHE und einer der wichtigsten Protagonisten des sog. [New Public Management, hat dies in dankenswerter Offenheit begründet](#). Nur durch die Wahl des Präsidiums durch den Hochschulrat „erhält die Hochschulleitung gegenüber den hochschulinternen Gremien die Unabhängigkeit, die sie für ein effektives und effizientes Management benötigt.“

Bei Hochschulräten, die – wie die Studie zeigt – in der großen Zahl der Hochschulen nur einmal vierteljährlich zusammentreten und dann durchschnittlich allenfalls rund vier Stunden tagen, hat das hauptamtliche Präsidium einen nicht einholbaren Informationsvorsprung und kennt die möglichen Handlungsoptionen erheblich besser als jedenfalls die externen Mitglieder des Hochschulrates. Laut Studie bieten in 63% der Fälle ausschließlich die Rektorate die „Unterstützungsstrukturen“ für die Hochschulräte und nur ein Drittel verfügt über einen Apparat – der allerdings sehr klein sein dürfte.

Die Rektorate hätten so „de facto die Hoheit über die Tagesordnung“, heißt es in der Studie

Aus eigener Erfahrung und aus Gesprächen mit Hochschulratsmitgliedern einiger Hochschulen kann ich das nur bestätigen: Im wirklichen Leben sieht das nämlich so aus, dass vor entscheidenden Sitzungen des Hochschulrats der Präsident versucht, dessen Vorsitzenden in Vorgesprächen auf seine Seite zu ziehen und der Vorschlag des Präsidenten wird dann im Hochschulrat „durchgewinkt“. So kann der Präsident jeden Widerstand oder jeden seiner Position entgegenstehenden Beschluss der hochschulinternen Gremien aushebeln.

Dennoch müssten selbst unter der Einschränkung, dass die Hochschulleitungen die Hochschulräte eigentlich nur positiv beurteilen können, ihre Aussagen über die Wirkungsweise der Hochschulräte für ihre Erfinder eine Riesenenttäuschung sein:

Am ehesten verwirklicht sehen die Hochschulleitungen mit 57 % den „Gewinn an externem Sachverstand“ (das wäre nun auch wirklich verwunderlich, wenn Externe nicht externen Sachverstand einbringen würden).

Nur noch 33 % sehen eine „verbesserte Entwicklung strategischer Ziele“, 24 % eine „verbesserte Außenwirkung der Hochschule“, 21% eine „effektive Kontrolle der Umsetzung von Entscheidungen“ und 14 % eine „bessere Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Institutionen“ als „weitgehend verwirklicht“ an. Die Angaben wonach diese Ziele nur „eher verwirklicht“ seien, kann man meines Erachtens getrost eine Schönfärberei der Hochschulleitungen nennen, jedenfalls sagen sie kaum etwas aus.

Die Hoffnungen auf eine „bessere Stellung im Wettbewerb um Sponsoren und Drittmittel“ wurden jedoch offenbar am meisten enttäuscht, nur 10 % der Hochschulleitungen halten dieses Ziel für „weitgehend erreicht“.

Der Wettbewerb um die Einwerbung von zusätzlichen privaten Mitteln, das war doch das entscheidende Motiv für die neue Hochschulfreiheit vom Staat und für die Steuerung der Hochschulen über die Konkurrenz auf dem Wissenschaftsmarkt. Und gerade da wurden offenbar die Erwartungen am meisten enttäuscht.

Dieses Eingeständnis beweist, dass all die Verfechter der „unternehmerischen“ und am besten sogar von Unternehmern gesteuerten Hochschule, nur wenig Ahnung über das Funktionieren einer Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft haben.

Dass Unternehmen oder ihre Manager kein großes Interesse haben, eine Hochschule ganz

allgemein und in toto finanziell zu unterstützen, zeigte sich schon an der chronischen Unterfinanzierung der mit viel Tamtam gegründeten privaten (Unternehmens-)Hochschulen. Unternehmen werden schon aus Konkurrenzgründen nur solche Forschungsprojekte fördern, von denen sie sich technologische oder sonstige betriebswirtschaftliche Vorteile versprechen. Sie werden immer nur selektiv mit solchen Wissenschaftlern kooperieren, die für sie relevante Forschungsgebiete bearbeiten. Eine solche Zusammenarbeit muss sich erst aufbauen und entwickelt sich dann vielleicht im Laufe eines längeren Abgleich der jeweiligen wissenschaftlichen Erkenntnisinteressen.

Entscheidungen hierfür Geld zu investieren, werden nicht oder nur in den seltensten Fällen von denjenigen Wirtschaftsvertretern getroffen, für deren Ernennung nach Hochschulangaben Ihre „Reputation“ oder ihre „öffentliche Wahrnehmung“ bzw. „Medienpräsenz“ oder die einfach nur die Größe des Unternehmens ausschlaggebend war. Entscheidungen für die Vergabe von privaten Forschungsmitteln von Unternehmen, werden von den Verantwortlichen der Forschungs- oder Entwicklungsabteilungen getroffen, die einen Bezug zur Forschung oder zu Forschern haben.

Das Bild von einer Hochschule als ein Bauchladen des Wissens, aus dem man nur die entsprechenden Kenntnisse herauskaufen könnte - so sehr es auch in den Köpfen unserer Wissenschaftspolitiker verankert sein mag - ist schlicht naiv und wissenschaftsfremd.

Zwar bestätigt die Bochumer Studie die Hypothese, dass ein höherer Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft mit einem höheren Anteil an Mitgliedern aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern einher geht, es könne allerdings nicht davon gesprochen werden, dass der Einfluss des Drittmittelaufkommens aus der Privatwirtschaft einen starken Einfluss auf den Anteil der Hochschulratsmitglieder aus der Wirtschaft hat.

Das heißt: Drittmittel aus der Wirtschaft für die Forschung fließen ziemlich unabhängig davon, ob und wie viele Vertreter der Wirtschaft in den Hochschulräten sitzen. Jedenfalls scheinen Wirtschaftsvertreter in den Hochschulräten keine relevanten Forschungsgelder für „ihre“ Hochschule zu akquirieren.

Das wäre auch eine geradezu lächerliche Hoffnung. Das Maximum, was da erwartbar ist, sind ein paar Spenden und wenn es hoch kommt mal ein Stiftungslehrstuhl, der nach wenigen Jahren dann wieder vom Steuerzahler weiterfinanziert werden darf.

Nein, das Interesse der Wirtschaft und ihrer Vertreter in den Hochschulräten ist ein ganz anderes, ein strategisches Interesse: Die Wirtschaft möchte wie das der Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger, der den Arbeitskreis Hochschule bei der

Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeber (BDA) leitet im schon zitierten Handelsblatt sagte, eine engere Kooperation zwischen Beschäftigungs- und Bildungssystem. In den Hochschulräten „kooperieren Beschäftigungs- und Bildungssystem ganz eng und ganz praktisch.“ D.h. es geht um die Anpassung der Studiengänge an den Qualifikationsbedarf der Wirtschaft etwa auch durch Bachelor-Studiengänge für die Masse der Studierenden und Master-Studiengänge für wenige.

Es geht weiter um die Steuerung des Ausbaus der Forschungs- und der Studienrichtungen und der Forschungs- und Studieninhalte an die Bedarfslage der Wirtschaft auf einer ganz allgemeinen Ebene. Und es geht schließlich um die Übertragung von unternehmerischen Strukturen auf eine nach wie vor weitgehend öffentlich finanzierte Hochschule.

Das alles wird zwar die „universitas litterarum“, will sagen, die Einheit von Lehre und Forschung und die Idee einer allseitigen humanistischen Bildung an unseren „hohen Schulen“ zerstören, aber das ganze Konstrukt der „unternehmerischen“ Hochschule ist derart wissenschaftsfremd und entspricht den komplexen Organisationszusammenhängen einer Hochschule so wenig, dass auch angesichts der mangelnden Fachkompetenz der Hochschulräte - so der Schlusssatz der Studie - eher ein „Durchwursteln“ als ein „Durchregieren“ zu erwarten ist.

Das ist schlimm genug, lässt aber auch Hoffnung auf bessere Einsichten.