

Hochschulrat und staatliche Steuerung

1. Ausgangslage

1.1 Gesetzliche Bestimmungen und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Das Hochschulrahmengesetz des Bundes (HRG)¹ enthält (bislang) keine Regelungen über Hochschulräte oder ähnlich benannte Einrichtungen (Kuratorien etc.).

Der Bundesgesetzgeber gibt damit implizit (bisher) zum Ausdruck:

- Die Einrichtung von Hochschulräten oder ähnlich benannten Gremien gehört **nicht** zu den konstitutiven Elementen der Gestaltung des Hochschulwesens. Für diese gestaltenden Elemente des Hochschulwesens hat – nach schwieriger Diskussion in der ersten Hälfte der 90er Jahre – die Verfassungskommission des Deutschen Bundestages eine Rahmenkompetenz des Bundes bestätigt.² Man kann erwarten, dass die anstehenden Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichtes zu den von mehreren Ländern eingereichten Klagen gegen die 5. HRG-Novelle vom 16. Februar 2002 (mittelfristiges Auslaufen der Habilitation als Regelanforderung für die Berufung zum Hochschullehrer und Einführung der Juniorprofessur) und insbesondere gegen die 6. HRG-Novelle vom 08. August 2002 (bundesweites Verbot von Studiengebühren im Erststudium; zwangsweise Einführung von verfassten Studentenschaften in allen Ländern) den Spielraum des Bundes für die Regelung der konstitutiven Merkmale des Hochschulwesens noch näher bestimmen und ggfs. eingrenzen werden. Als Folge der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes aus dem Jahr 2002 zum sog. Altenpflegegesetz (BVerfGE 106, 62 ff) ist zu erwarten, dass der Spielraum des Bundes zur Setzung rahmenrechtlicher Normen eher restriktiv beurteilt wird.

Fazit: es kann kaum erwartet werden, dass der Bund in absehbarer Zeit Gelegenheit haben wird, Hochschulräte im Sinne eines modernen, professionellen und entscheidungsbefugten Managements des „Wissens- und Innovationsbetriebes Hochschule“ und seiner stärkeren Verflechtung mit Wirtschaft und Gesellschaft bundesweit rechtlich zu verankern.

Der Hochschulgesetzgeber in anderen europäischen Ländern hat dies anders gesehen: mit dem neuen Hochschulgesetz z.B. in Dänemark³ ist die Einrichtung von mehrheitlich extern besetzten Hochschulräten bzw. „Governing Boards“ mit exekutiver Befugnis für die Steuerung der Hochschule gesetzlich vorgeschrieben worden. Die Aufgabenzuweisung an die dänischen Universitäten im Abschnitt „Purposes“ des neuen dänischen Universitätsgesetzes⁴ – etwa unserem § 2 „Aufgaben“ im Hochschulrahmengesetz entsprechend – ist wesentlich stärker auf Umsetzung, Ergebnisverwertung, Wissens- und Technologietransfer zur Sicherung von Wohlstand und Wachstumschancen der Gesellschaft ausgerichtet; die Hochschulen und ihre Angehörigen werden gesetzlich zur engen Zusammenarbeit mit der Gesellschaft und zum aktiven Dialog mit ihr verpflichtet. Die Vorsitzenden der Boards müssen allerdings ausgewiesene Wissenschaftler (mit einer Betonung auf der Forschungsseite) sein.

Die OECD hat in einem im Jahr 2003 durchgeführten und im November 2003 vom Education Committee der OECD gebilligten Prüfungsbericht diese Gestaltung der dänischen Universitäten ausdrücklich begrüßt.⁵

Mehrheitlich extern besetzte Boards mit vergleichbar weitreichenden Befugnissen gibt es auch im Vereinigten Königreich – vielfach während der Thatcher-Ära entstanden –, aber offenbar bisher mit recht guten Ergebnissen und wenig „Knirschen im Getriebe“. Ähnliches gilt für die Niederlande, wo bereits seit längerem Hochschulrats-ähnliche Gremien mit Entscheidungskompetenz auf der Ebene der einzelnen Hochschule offenbar mit Erfolg arbeiten.

In der derzeitigen deutschen Situation kommen die an niedersächsischen Stiftungshochschulen eingerichteten Stiftungsräte dem dänischen, englischen und niederländischen Beispiel am nächsten.⁶ Im weiteren Verlauf der Diskussion wird zu prüfen sein, ob die Leitidee für ihre Einführung in erster Linie der Gesichtspunkt „mehr Freiheit vom – „bösen“, weil bürokratisch und interventionistisch handelnden – Staat“ war oder mehr der modern-technokratische Gesichtspunkt „Professionalisierung der knowledge-society nach wissenschaftsbezogenen statt etatistischen Gesichtspunkten; Übernahme von Elementen eines Unternehmensmodells für das moderne Wissensmanagement; enge Verkoppelung von Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft mit Betonung auf Wissens- und Ergebnistransfer“ oder eine in ihren Konsequenzen und Anforderungen noch nicht völlig durchdachte Mischung beider Gesichtspunkte.

- Mit der – unter meiner Verantwortung vorbereiteten und zum Abschluss gebrachten – 4. Novelle zum Hochschulrahmengesetz des Bundes vom August 1998⁷ wurde das HRG deutlich entschlackt und entbürokratisiert, u.a. das gesamte „Organisationskapitel“ gestrichen und die Verantwortung für die spezielle rechtliche und organisatorische Gestaltung der Hochschulen einschließlich ihrer Gremien wieder an die Länder bzw. – **wenn** die Länder diesen Gestaltungsspielraum weiter gegeben haben – an den Autonomiebereich der Hochschulen übertragen. Weitreichende Möglichkeiten zur Gestaltung von Hochschulräten und ihres Einflusses auf Strategie und Profilbildung der Hochschulen liegen daher jetzt bei den Ländern. Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) hat unter www.hrk.de/631.htm eine sog. Linkliste zum jeweiligen Stand der Hochschulgesetzgebung der Länder eingerichtet.

1.2 Auftrag und Erwartungen an Hochschulräte

In Deutschland hat vor allem das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE)⁸, das gemeinsam von der Bertelsmann-Stiftung und der Hochschulrektorenkonferenz eingerichtet wurde, die Einführung von Hochschulräten oder allgemeiner sog. „buffer institutions“ zwischen Hochschulen und Staat befürwortet und in mehreren Veröffentlichungen vorgeschlagen.

Die Begründungen waren im Wesentlichen dieselben, wie sie eben schon angeklungen sind:

- Mehr Freiheit vom etatistisch, bürokratisch, interventionistisch und gelegentlich nicht nach wissenschaftsbezogenen Kriterien handelnden Staat
- Mit diesen gewonnenen Freiheitsgraden bessere Möglichkeiten zu einem effizienten Management des „Wissenschaftsbetriebs Hochschule“ einschl. Strategieentwicklung und Profilbildung und zu einer besseren Verkoppelung mit Wirtschaft und Gesellschaft.

„Pferdefuß“ dieser im übrigen recht gut nachvollziehbaren und auch durch frühere empirische Situationsverläufe bestätigten Argumentation ist die schwache demokratische Legitimation externer Hochschulräte im weiteren Sinne, sobald sie Wahl- und Entscheidungsbefugnisse mit gewichtigen haushalts- und hochschulpolitischen Auswirkungen haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn – wie in Deutschland – die Hochschulen noch überwiegend mit Steuermitteln finanziert werden, die vom Parlament zur Verfügung gestellt werden. Dieses Argument ist vom CHE nicht ausreichend behandelt worden⁹; es ist jedoch ernst zu nehmen und bildet wohl auf einen längeren Zeitraum hin noch eine – freilich nicht genau definierte – Obergrenze für die weitere Ausdehnung der Befugnisse von Hochschulräten.

Politisch hat man dieses Teildefizit gleichwohl wegen der aus meiner Sicht unbestreitbaren Vorteile im Bereich des Managements, der Strategieentwicklung und der Profilbildung hingenommen und in allen Ländern – mit der Ausnahme Bremens und Mecklenburg-Vorpommerns – Hochschulräte oder ähnlich benannte Gremien (Kuratorien, Beiräte) eingerichtet, allerdings mit einer wohl aus dem genannten Grunde relativ großen Streubreite des Kompetenzumfangs.

Die Hochschulrektorenkonferenz hat in einer ersten Tagung im September 1999 – m.W. seither noch nicht wieder – das Thema „Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen“¹⁰ mit positiver Grundtendenz diskutiert. In den 1997er Empfehlungen des HRK-Plenums zu Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen (HRK, 10. Nov. 1997) war man da noch deutlich zurückhaltender.

Die sog. Darmstadt-Kassel-Runde um Frau Prof. Mayer und Herrn Prof. Teichler hat im Oktober 2000 das Thema „Staat und Hochschulen“¹¹ behandelt.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat in einer Studie vom August 2002 die Landeshochschulgesetze im Vergleich – jeweils anhand einer vorformulierten Leitvorstellung über die beste Ausgestaltung – bewertet und dabei auch die bestehenden Regelungen zu Hochschulräten einbezogen. Zum Thema „Hochschulräte“ wurde kein Land in der sog. „best-law-Gruppe“ platziert.¹²

In dem zweibändigen Bericht über eine Tagung, die die Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS) vom 30.09. – 01.10.2003 in Hannover zum Thema „Internes und externes Hochschulcontrolling“¹³ durchgeführt hat, kommt interessanterweise das Thema Hochschul- oder Stiftungsräte nicht vor.

Am Ende der erwähnten HRK-Tagung hat der jetzige baden-württembergische Hochschulminister Peter FRANKENBERG – damals noch Rektor der Universität Mannheim und Vizepräsident der HRK – zusammenfassend vier Zielsetzungen für die Einführung von Hochschulräten beschrieben:¹⁴

- (1) „...Es geht um die Schaffung wirklicher Entscheidungskompetenz in allen Struktur- und Haushaltsfragen im Präsidium bzw. Rektorat. Es geht um die Schaffung eines echten Hochschulvorstandes. Das ist ein wesentliches Element, ohne das ein Hochschulrat überhaupt keinen Sinn macht. Die Entscheidungskompetenz im Zusammenhang mit dem Hochschulrat muss z.B. in der Lage sein, Einrichtungen zu schließen und mit diesen Ressourcen neue Einrichtungen zu schaffen, also, mit der Zeit zu gehen, Innovationen hervorzubringen, ohne dass Hochschulstrukturkommissionen diese Innovationen über langjährige Arbeit einfordern und das Land sie durchsetzen muss. Es geht um Hilfe bei Profilbildung. Es geht um die Stärkung von Kompetenzen. Es geht um die Profilierung der Hochschulen, die ohne Hochschulräte und ohne entscheidungsstarke Rektorate oder Präsidien nicht möglich sind.“

- (2) Gegenüber einem solchen starken Präsidium oder Rektorat, welches das operative Geschäft, die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule lenkt, also einen bottom-up-Prozess betreiben muss, muss ein unabhängiges Aufsichtsrat- und Kontrollgremium existieren, das bei dieser Gestaltung nicht nur mitredet, sondern das den stärkeren Entscheidungskompetenzen eines Vorstandes als wirkliche Kontrollinstanz gegenübersteht.. Dieses können eben Kollegialorgane, die (*in der Tagung*) angesprochene „organisierte Unverantwortlichkeit“, nicht.
- (3) Die Zahl der Gremien und die darin verbrachte Zeit muss durch die neuen Strukturen reduziert werden. Ein Ziel der Reform muss es auch sein, dass die meisten Mitglieder der Hochschule sich der Forschung und Lehre und nicht Sitzungen widmen, und dass nur wenige in voller Verantwortlichkeit und andere in Kontrolle die Entscheidungen und die Leitung der Hochschule übernehmen, und zwar solche, denen die Mitglieder der Hochschule auch vertrauen können. Das heißt, zurück zu den Kernaufgaben für die meisten Hochschulmitglieder.
- (4) Hochschulräte mit einem hohen Anteil an Externen sollen die Kontakte zur Außenwelt in Forschung, Entwicklung und in der Abnahme von Absolventen, aber auch in der Gestaltung von Studienplänen verbessern. Hochrangige externe Persönlichkeiten stärken das Gewicht der Hochschule auch gegenüber der ministeriellen Administration..“

1.3 Staatliche Verantwortung für die Hochschulpolitik und Einbettung der Hochschulen in gesellschaftliche Leitvorstellungen

§ 1 Abs. 1 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (ähnliche Formulierungen in vielen Landeshochschulgesetzen) lautet:

„...Die Hochschulen in Trägerschaft des Staates und die Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts (Stiftungen) stehen in staatlicher Verantwortung. Diese umfasst die Hochschulentwicklungsplanung des Landes (Landeshochschulplanung) und die Finanzierung der Hochschulen.“

§ 2 NHG lautet: „Hochschulen in staatlicher Verantwortung sind:
Nr. 18 die Fachhochschule Osnabrück...“

§ 59 HRG lautet: „Das Land übt die Rechtsaufsicht aus. Die Mittel der Rechtsaufsicht werden durch Gesetz bestimmt. Soweit die Hochschulen staatliche Aufgaben wahrnehmen, ist durch Gesetz eine weitergehende Aufsicht vorzusehen...“

Diese Gesetzesformulierungen zeigen, dass der Staat (Regierung und demokratisch legitimiertes Parlament) sich zwar – mit Hilfe von Zielvereinbarungen¹⁵ und anderen Instrumenten – aus der **Detailsteuerung** der Hochschulen, aber keineswegs aus der Steuerung der Hochschulen insgesamt – auch nicht der Stiftungshochschulen – und aus der Hochschulpolitik zurück ziehen will. Solange der überwiegende Teil der den Hochschulen zur Verfügung gestellten Mittel vom Staat aus Steuermitteln bereit gestellt wird, ist dies m.E. auch völlig legitim.

Auch der sog. Bologna-Prozess enthält diese staatliche Zielsetzung durch die im Prager Kommuniqué vom Mai 2001¹⁶ eingefügte Formulierung: „...They (*the Ministers*) supported the idea that higher education should be considered a public good and is and will remain a public responsibility..“ Um diesen Satz haben wir in Prag heftig gerungen. Mir hätte das Wort „public responsibility“ eigentlich völlig genügt und ich wollte auf das sachlich wie terminologisch falsche Wort „public good“ verzichten, musste aber kompromißhaft gegen den fast missionarischen Widerstand insbesondere der französischen und griechischen Delegation zugunsten des Gesamtergebnisses nachgeben. Inzwischen wird diese Formulierung in einer Arbeits-

gruppe des Europarats im Auftrag der Bologna-Gruppe durch Interpretation des Gemeintem wieder gerade gerückt und des imperativen Charakters ein wenig entkleidet.¹⁷

Hintergrund ist die seinerzeit (nach „Verschlafen“ der ersten, sog. Uruguay-Runde) beginnende Bewusstseinsbildung der Wissenschaftsminister über die zweite, sog. Doha-Runde des General Agreement on Trade in Services (GATS) als Untergruppe der WTO-Verhandlungen, nach der Hochschulausbildung in bestimmtem Umfang als „handelbare Dienstleistung“ bestimmt und damit den generell auf Freizügigkeit und Gleichbehandlung gerichteten Regelungen der WTO bzw. des GATS unterworfen werden könnte.¹⁸ Einerseits haben die WTO-Vereinbarungen bisher (nachweislich) dem Welthandel und dem Wohlstandsniveau aller Beteiligten positive Impulse gegeben; andererseits will ich gern einräumen, dass der Handel mit Bildungsdienstleistungen wegen ihrer Verbindung mit Kultur und Identitätsstiftung etwas anderes ist und mehr Sensibilität erfordert als der Handel mit Tomaten oder Kosmetikartikeln. Die Erwähnung dieses Sachverhaltes zeigt auch, dass mit einer Tagung zum Thema „Was leisten Hochschulräte?“ letztlich zugleich auch ein viel weiteres Tor aufgestoßen wird: die Frage nach der künftigen Form und Rolle von „Hochschulen des 21. Jahrhunderts“ im nationalen und internationalen Kontext und ihrer langfristigen Überlebensfähigkeit.¹⁹

Es ist sicher kein Zufall, dass in der etwas übereilt vom Zaun gebrochenen Kampagne über Elite-Hochschulen unter dem etwas albernen Namen „Brain-up“ (eine satirische Kommentierung im WDR suggerierte, das Bundesverkehrsministerium möge gleichzeitig eine Kampagne unter dem Namen „Rad ab“ starten – richtiges Englisch könnten die sowieso alle nicht)²⁰ bei rund 350 deutschen Hochschulen insgesamt (Jahr 2000) für „Elite“ nur die Zahl 5 genannt wird. Sollen die anderen Universitäten und vor allem besonders leistungsfähige Fachhochschulen mit spezieller Profilbildung in Praxisbezug und anwendungsorientierter Forschung künftig dann alle den amtlichen Stempel „Sub-Elite“ tragen? Herr Müller-Bromley hat dieses Herangehen an ein gleichwohl wichtiges Thema im Editorial der letzten Ausgabe der hlb-Zeitschrift „Die Neue Hochschule“ zu Recht kritisiert.²¹ Die Kultusministerkonferenz (KMK) hat inzwischen unter der Bezeichnung „Netzwerk der Exzellenz“²² ein „Gegenmodell“ zu der Ankündigung des BMBF²³ vorgelegt.

Stiftungshochschulen haben – anders als die in staatlicher Regie verbliebenen Hochschulen – die Möglichkeit, das gerade beschriebene staatliche Korsett für sich weiter und elastischer zu gestalten, wenn sie über einen längeren Zeitraum in Leistung und Akquisition sehr erfolgreich sind. Gemeint sind damit die Bestimmungen des § 57 Abs. 3 Satz 2 und Abs. 5 NHG, nach denen Einnahmen, die die Hochschule durch Dritte erzielt, der Stiftung zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen und nicht bei der Bemessung der (staatlichen) Finanzhilfe angerechnet werden dürfen. Ebenso dürfen nicht verbrauchte, vorgetragene Reste von Finanzhilfen aus früheren Jahren nach drei Jahren des Nichtverbrauchs dem Stiftungsvermögen zugeführt werden.

Diese Bestimmungen setzen – insbesondere für Präsidium und Stiftungsrat – einen hohen Anreiz sowohl zu effizienter Wirtschaftsführung wie zu dauerhafter Verbesserung der Plattform, auf der die Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Hochschule und die Erringung ihrer wettbewerblichen Position steht. Ich halte dies für einen der wesentlichen und motivierenden Vorteile von Stiftungshochschulen. (Jetzt müssen wir das „nur“ noch an potentielle Drittmittelgeber und Spender kommunizieren).

2. Stiftungsrat der Stiftung Fachhochschule Osnabrück

2.1 Aufgaben und Befugnisse des Stiftungsrats

Die Aufgaben und Befugnisse des Stiftungsrats sind in § 60 Abs. 2 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes geregelt und können als recht weitreichend angesehen werden.

Der Stiftungsrat berät die Hochschule, beschließt über Angelegenheiten der Stiftung von grundsätzlicher Bedeutung und überwacht die Tätigkeit des Präsidiums der Stiftung.

Er hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Ernennung oder Bestellung und Entlassung der Mitglieder des Präsidiums der Hochschule
- Entscheidung über Veränderungen und Belastungen des Grundstockvermögens sowie die Aufnahme von Krediten
- Zustimmung zum Wirtschaftsplan
- Entgegennahme des Rechenschaftsberichtes des Präsidiums
- Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung des Präsidiums der Stiftung
- Zustimmung zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftung
- Rechtsaufsicht über die Hochschule
- Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung sowie Erlass, Änderung und Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung.

Aus diesem recht bedeutsamen Katalog ist es der Punkt „Rechtsaufsicht über die Hochschule“, der mir im Moment in stillen Nächten noch gewisse Kopfschmerzen bereitet. Dies weniger aus funktioneller oder kompetenzbezogener Sicht, sondern weil die stimmberechtigten externen Mitglieder des Stiftungsrates diese Funktion ehrenamtlich ausüben und in der Mehrzahl nicht ständig am Hochschulort präsent sein können. Ich habe deshalb in der letzten Sitzung des Stiftungsrates darum gebeten, dass wir dieses Thema auf der nächsten Sitzung des Stiftungsrates im Mai 2004 einmal etwas näher besprechen und angeregt, dass wir den Erfahrungsaustausch mit den Stiftungsräten der anderen Stiftungshochschulen zu diesem Thema suchen.

Andererseits ist die Stiftung nach § 62 Abs. 2 NHG bei der Durchführung von Bundesgesetzen, die das Land im Auftrag des Bundes ausführt, sowie bei der Ausübung der Rechtsaufsicht über die Hochschule an die Weisungen des Fachministeriums gebunden. Wie ich mich wenige Tage vor dieser Tagung noch vergewissert habe, sind solche Weisungen des Fachministeriums bisher nicht ergangen...

2.2 Staatliche Einschränkungen der Befugnisse des Stiftungsrats

Vorbehalte des Staates und damit gesetzliche Einschränkungen der Befugnisse des Stiftungsrates gibt es in folgenden Punkten, bei denen entweder das Entscheidungsrecht bei staatlichen Stellen verbleibt oder vor Entscheidung das Einvernehmen mit staatlichen Stellen (Fach- und / oder Finanzministerium) hergestellt werden muss:

- § 57 Abs. 2 NHG: Zum Zweck der Vergleichbarkeit der Stiftungen kann das Fachministerium zum Thema Wirtschaftsplan, Wirtschaftsführung und Rechnungswesen durch Verordnung nähere Regelungen treffen. M.W. ist eine solche Verordnung bisher noch nicht erfolgt.
An Wirtschaftsführung und Rechnungsabschluss werden durch „sinngemäße Anwendung“ der Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) über große Kapitalgesellschaften hohe Anforderungen gestellt.
- § 57 Abs. 4 NHG: Kredite dürfen über eine vom Fachministerium im Einvernehmen mit dem Finanzministerium festgesetzte Höhe hinaus nur mit deren Einwilligung auf-

genommen werden. Ob die Festsetzung einer solchen Obergrenze bisher schon stattgefunden hat, bin ich weder vom Fachministerium noch vom Präsidium unterrichtet worden. Wir haben allerdings auch keine entsprechende Kreditaufnahme „in Arbeit“.

- Die Niedersächsische Landeshaushaltsordnung findet mit Ausnahme der §§ 39, 49 und 55 für die Stiftung keine Anwendung. Die Ausnahmen betreffen folgende Punkte:
 - Gewährleistungen, Kreditzusagen
 - Besetzung von Stellen
 - Öffentliche Ausschreibung von Lieferungen und Leistungen
 - Beteiligung des Landesrechnungshofs

- Rechtsaufsicht (§ 62 Abs. 2 NHG) – siehe oben -

2.3 Erste Erfahrungen

Der Stiftungsrat besteht gerade erst für ein Jahr. Insofern sind alle „Erfahrungsberichte“ auch generell noch unter einen Vorbehalt zu stellen.

Festzuhalten ist zunächst, dass in der Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Präsidium – den beiden Organen der Stiftung – ein sehr konstruktives und vertrauensvolles Verhältnis besteht. Ich halte dies für einen ganz essentiellen Punkt, von dem der künftige Erfolg dieser Organisationsform ganz wesentlich abhängt.

Dabei kann es nie um gegenseitige Gefälligkeit und angenehmes Auskommen miteinander gehen.

Der künftige Erfolg des Modells „Stiftungshochschule“ wird ganz wesentlich von der Qualität und Kompetenz der Mitglieder des Stiftungsrats einerseits und der Qualität und Kompetenz der Präsidiumsmitglieder andererseits und ihrer gegenseitigen Respektierung abhängen.

Wir haben bisher – erst bei einer Vorlage des Präsidiums und erst bei Nachfrage von Stiftungsratsmitgliedern – bemerkt, dass uns nicht alle Motivationsgründe des Präsidiums bei einer Berufungsangelegenheit mitgeteilt wurden. In der Diskussion wurde dies dann einvernehmlich gelöst.

In einer Bauangelegenheit nach dem Hochschulbauförderungsgesetz (HBFG) drohte trotz Bewilligung der Maßnahme im Rahmenplan für den Hochschulbau und entsprechender Verpflichtung des Landes Niedersachsen eine Verzögerung oder sogar ein Baustopp (mit schwerwiegenden Folgen für den weiteren Lehr- und Forschungsbetrieb der Fachhochschule) einzutreten, weil das Land trotz Rahmenplanverpflichtung nicht genügend Mittel zur Verfügung stellen konnte. Der Stiftungsrat hat deshalb beschlossen, gegen spätere Erstattung durch das Land eine Zwischenfinanzierung von bis zu 1 Mio. Euro aus der Liquiditätsreserve bzw. Rücklage zur planmäßigen Fortführung der Bauarbeiten zur Verfügung zu stellen. Wie sich dann zeigte, hat das Staatliche Hochbauamt noch mal nachgerechnet und festgestellt, dass der Bau auch ohne zusätzliche Zwischenfinanzierung plangemäß fortgeführt werden kann...

Beide Tatsachen (Möglichkeit zur Beschlussfassung über eine termin- und Aufgabensichernde Zwischenfinanzierung wie die Reaktion der Hochschulbauverwaltung) haben mich beeindruckt. (Inzwischen ist übrigens die Zuständigkeit für die Bauverwaltung von eigenen Maßnahmen vom Staatlichen Hochbauamt auf die Stiftung Fachhochschule Osnabrück übergegangen).

Im Rahmen des sog. Hochschul-Optimierungs-Konzeptes (HOK) der Landesregierung – mit dem sie, um fair zu sein, von der früheren Landesregierung aufgebaute Hypotheken abbaut – ist der Fachhochschule Osnabrück ein Kürzungsbeitrag von 450 Tsd. Euro auferlegt worden.

Gleichzeitig wollte die Landesregierung auferlegen, dass dieser Kürzungsbeitrag durch Schließung erst jüngst aufgebauter Gesundheits-Studiengänge (partiell) zu erbringen sei. Der Stiftungsrat hat sich – trotz guter Leistung und Aufstellung der Fachhochschule und deshalb erfolgter „Ernennung“ zur Reform-Fachhochschule durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft – bereit erklärt, den Kürzungsbeitrag solidarisch zu erbringen. Er hat es jedoch – einer Stiftungshochschule gemäß – abgelehnt, sich hierfür Strukturvorgaben machen zu lassen und will den Kürzungsbeitrag in eigener Verantwortung monetär erbringen. Ich halte dies für einen sehr wichtigen Punkt, an dem sich zeigen wird, ob die Landesregierung es mit der größeren Autonomie (und Verantwortlichkeit) der Stiftungshochschulen ernst meint oder ob hier nur modisches „Window-Dressing“ betrieben worden ist. Ich will es bei diesen – aus meiner Sicht durchaus positiven – Beispielen der geänderten Situation belassen.

3. Bewertung und Ausblick

Zwischen Stiftungsrat und Präsidium – den beiden Organen der Stiftung – herrscht ein gutes Kooperations- und Vertrauensverhältnis. Wir haben bisher noch keine sehr schwierigen Probleme gehabt – mögliche „Ernstfälle“ sind also bisher noch nicht eingetreten.

Wir können schon vermuten, dass die Landesregierung über Einzelregelungen der Haushaltsdurchführung versuchen will, eigentlich aufgegebenen Spielraum für Detailregelungen wieder zurück zu gewinnen und wir werden – im gesuchten Einvernehmen mit den übrigen Stiftungshochschulen – versuchen, dem entgegen zu wirken.

Der Stiftungsrat „begeht“ zur Zeit – in jeweils einem zusätzlichen Tag zu der „normalen“ Tagesordnung – die vier Fakultäten und versucht im Zusammenwirken mit Präsidium und Fakultätsmitgliedern ein detailliertes Bild vom derzeitigen Sachstand und den strategischen Plänen für die künftige Entwicklung zu gewinnen.

Wir werden uns – nach diesen noch zur Anlaufphase gehörenden Aktivitäten – in künftigen Sitzungen des Stiftungsrates öfter mit weitergehenden, zukunftsichernden Strategiekonzepten für die Hochschule beschäftigen.

Zu dieser Kategorie gehört auch der vom Stiftungsrat am 10. Dez. 2003 auf Vorschlag des Präsidiums gefasste Beschluss, spätestens zum WS 2006/07 alle Studienangebote auf das gestufte Abschlussystem – Bachelor- und Masterstudiengänge (BMS) – umzustellen und andere bisherige Studienangebote auslaufen zu lassen.²⁴

Die Befürchtung meines Kollegen Müller-Bromley, der eigentliche Gewinner bei Zurücknahme des Staates und nur beschränkter Kontrollmöglichkeit des Stiftungsrates (weil nur ehrenamtlich tätig) sei das „entfesselte Präsidium“²⁵ teile ich im Moment noch nicht; systematisch ist der Gesichtspunkt jedoch wichtig und muss sorgfältig weiter beobachtet werden. Natürlich haben wir an der Fachhochschule Osnabrück jetzt ein straffes „Vorstandsmodell“ für die Hochschule mit einem starken Vorstand (Präsidium), in dem die Dekane der nur noch vier großen Fachbereiche gleichzeitig als Vizepräsidenten sitzen. Unter Unternehmensführungs-Gesichtspunkten der betriebswirtschaftlichen Managementlehre – jetzt kommt wieder der Ökonom bei mir durch – ist das ein „schlankes“, optimiertes Modell.

Es wird jetzt darauf ankommen, ob wir als Stiftungsrat im Spagat zwischen verbliebenen Vorbehalten des Staates (s.o.) und starker Stellung des Präsidiums mit regelmäßigem Informationsvorsprung auch ein starker „Aufsichtsrat“ sein können. Ich glaube, dass die entsprechende Kompetenz und Motivation des Stiftungsrates da ist. Möglicherweise werden wir mittelfristig – wenn wir unsere Aufgabe ernst nehmen – doch nicht mit ca. vier Sitzungen pro Jahr auskommen und etwas mehr oder zumindest Teilmeetings zwischendurch machen müssen (wie das Präsidium hat sich auch der Stiftungsrat eine Art „Ressortaufteilung“ für ver-

schiedene Aufgabenbereiche gegeben). Das ist zwar für „Ehrenamtliche“ – die auch noch andere Verpflichtungen haben – ein ganz schöner Brocken; aber ich wäre im Interesse einer strategisch gut aufgestellten Hochschule dazu bereit. Im Übrigen haben wir auch schon mehrfach ein Umlaufverfahren durchgeführt, das wir mit einer bestimmten Prozedur auch in der Geschäftsordnung des Stiftungsrates verankert haben. Wir haben Umlaufverfahren bisher vor allem bei Berufungsangelegenheiten durchgeführt. Ziel des Stiftungsrates ist es, schon bei den Denominationen (Ausschreibungen) für neue Professorenstellen beteiligt zu werden, weil dies die entscheidende Weichenstellung für die künftige Qualität und das Zusammenpassen des Lehrkörpers und damit die Profilbildung der Hochschule ist.

Im Ganzen bin ich derzeit überzeugt, dass mit der Stiftungslösung für die Fachhochschule Osnabrück und mit engagierten Mitgliedern im Stiftungsrat in vertrauensvollem Zusammenwirken mit dem Präsidium und den anderen Hochschulmitgliedern eine positive Entwicklung für die Hochschule eingeleitet und fortgeführt werden kann. Ich würde deshalb nach jetzigem Kenntnis- und Erfahrungsstand die Frage „Sind Hochschul- oder Stiftungsräte sinnvoll und bringen sie mehr Autonomie für die Hochschule?“ mit „Ja“ beantworten.

Vertrauliche Unterlage

nur für die Tagung an der FH Osnabrück am 10.03.2004
zum Thema „Was leisten Hochschulräte?“

Copyright:

Hans R. Friedrich
An der Esche 2
D-53111 B o n n

¹ Hochschulrahmengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 8. August 2002 (BGBl. I S. 3138)

² Art. 75 (1) Nr. 1 a des Grundgesetzes lautet: „Der Bund hat das Recht, unter den Voraussetzungen des Artikels 72 (konkurrierende Gesetzgebung) Rahmenvorschriften für die Gesetzgebung der Länder zu erlassen über: 1 a. die allgemeinen Grundsätze des Hochschulwesens...“, Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der Fassung vom 22.12.2000, BGBl. I S. 1755;

Bericht der Gemeinsamen Verfassungskommission gemäß Beschluss des Deutschen Bundestages – Drs. 12/1590, 12/1670 – und Beschluss des Bundesrates – Drs. 741/91 (Beschluss) -, BT-Drs. 12/6000 vom 5.11.1993; Materialien zur Verfassungsdiskussion und zur Grundgesetzänderung in der Folge der deutschen Einheit“, 12. Deutscher Bundestag: Zur Sache 2/96, Band 1 (Bericht und Sitzungsprotokolle), Band 2 (Anhörungen und Berichterstattergespräche), Band 3 (Arbeitsunterlagen und Gesetzesmaterialien).

Vorangegangen war eine eigene Verfassungskommission des Bundesrates mit einem eigenen Bericht: „Stärkung des Föderalismus in Deutschland und Europa sowie weitere Vorschläge zur Änderung des Grundgesetzes“, BR-Drs. 360/92 vom 14.5.1992

³ Act on Universities (the University Act), proposed 15 Jan. 2003 by the Minister for Science, Technology and Innovation, Act no. 403 of 28 May 2003 and entered into force on 1 July 2003, Copenhagen (Denmark)

⁴ Act on Universities (Denmark), Part 1, § 2 Abs. 1 bis 4

⁵ „Reviews of National Policies for Education: University Education in Denmark – Examiners’ Report“, Pre-Publication Version 6 Jan. 2004, approved by the Special Session of the OECD-Education Committee held in Copenhagen, Denmark on 20 November 2003, OECD Paris, Jan. 2004 (www.oecd.org)

⁶ Niedersächsisches Hochschulgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 24.06.2002 (Artikel 1 des Gesetzes zur Hochschulreform in Niedersachsen, Nds. GVBl. S. 286), 4. Kapitel „Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts“, §§ 55 - 63

⁷ Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 20.08.1998 (BGBl. I S. 2190) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19.01.1999, BGBl. I S. 18

⁸ Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Carl-Bertelsmann-Str. 256, D-33311 Gütersloh, www.che.de

⁹ vgl. Werner HOFFACKER: „Die Universität des 21. Jahrhunderts. Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung?“, Kapitel 5 „Legitimationsprobleme“, S. 125 – 137 und S. 195 – 198, Luchterhand Verlag Neuwied 2000, ISBN: 3-472-04372-5

¹⁰ Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): „Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen“, Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000, HRK Bonn, Juli 2000 (www.hrk.de)

¹¹ Hans-Dieter DANIEL, Evelies MAYER, Ulrich TEICHLER (Hrsg.): „Staat und Hochschulen“, hochschule innovativ Ausgabe 5, Okt. 2000, Lemmens Verlags- und Mediengesellschaft mbH, Bonn 2000, ISSN: 1436-7785

¹² Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hrsg.): „Qualität durch Wettbewerb und Autonomie. Landeshochschulgesetze im Vergleich“, in: Positionen, August 2002, Essen, S. 18-19 (www.stifterverband.de)

¹³ Michael LESZCENSKY (Hrsg.): „Internes und externes Hochschulcontrolling“, Band 1 und 2, HIS-Kurzinformation Nr. A 8/2003 und A 9/2003 vom Dez. 2003, Hannover, ISSN: 1611-1966

¹⁴ HRK (Hrsg.): „Hochschulräte als Steuerungsinstrument...“, op. cit., S. 81 – 83 (etwas verkürzt)

¹⁵ Jutta FEDROWITZ, Erhard KRASNY, Frank ZIEGELE: „Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie: vertrauen – verhandeln – vereinbaren“, Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh 1999, ISBN: 3-89204-438-4

¹⁶ „Towards the European Higher Education Area“, Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001 (vgl. www.bologna-berlin2003.de und www.bologna-berlin2005.no)

¹⁷ Council of Europe: „Higher Education as a Public Responsibility“, Steering Committee on Higher Education and Research (CD-ESR), Working Party on the Bologna Process, Strasbourg, 31 March 2003, CD-ESR-GTI (2003) 5, <http://culture.coe.int> or www.coe.int

¹⁸ vgl. Hochschulrektorenkonferenz (HRK): „GATS – Hochschulbildung als Ware?“, www.hrk.de/2412.htm (mit Links zu weiteren Informationen und Stellungnahmen zum Thema)

¹⁹ Arthur LEVINE: „Feindliche Übernahme. Wird es in Zukunft noch staatliche Universitäten geben? Ein amerikanischer Bildungsexperte blickt in die Zukunft“, DIE ZEIT vom 08.06.2000, S. 17;

James J. DUDERSTADT: „A Choice of Transformations for the 21st-Century-University“, The Chronicle of Higher Education vom 04.02.2000, S. 17-18

²⁰ WDR 5, Morgenecho am 28.01.2004

²¹ Nicolai MÜLLER-BROMLEY: „Elite-Hochschulen: Eigene Stärken statt amerikanischer Verhältnisse!“, Die Neue Hochschule Bd. 45 Heft 1, Februar 2004, S. 3, ISSN: 0340-448 X

²² www.kmk.org

²³ „Brain up! Deutschland sucht seine Spitzenuniversitäten!“, www.bmbf.de

²⁴ J. Leslie KEEDY: „In Stufen zum Ziel. Zur Einführung von Bachelor- und Mastergraden an deutschen Universitäten“, Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformation, Stuttgart, Berlin, Bonn 1999, ISBN: 3-88649-361-X;

Ulrich WELBERS (Hrsg.): „Studienreform mit Bachelor und Master. Gestufte Studiengänge im Blick des Lehrens und Lernens an Hochschulen. Modelle für die Geistes- und Sozialwissenschaften“, Luchterhand Verlag Neuwied 2001, ISBN: 3-472-04499-3

²⁵ Nicolai MÜLLER-BROMLEY: „Der Stiftungsrat in Niedersachsen – mehr Hochschulautonomie oder „das entfesselte Präsidium“?“, Die Neue Hochschule Bd. 45 Heft 1, Febr. 2004, S. 13 – 16, ISSN: 0340-448 X