

Räte in Aufruhr: Berater sollen beraten

Der Ärger ist verständlich. Nach jahrelanger Lobby-Arbeit ist es gelungen, den Einfluss auf grundlegende Entscheidungen der Hochschulen und Universitäten institutionell zu verankern, indem man Hochschulräte eingerichtet hat. Dieses Gremium aus Externen, meist Wirtschaftsvertretern, und – je nach Landesverfassung – gleich vielen oder weniger Hochschulangehörigen konnte gerade mal eine Dekade wirken, um die Hochschulen nach den Prämissen des freien Marktes umzubauen. Und nun soll schon wieder umgedacht werden? Die Hochschulräte sollen nicht mehr entscheiden, sondern „nur noch“ beraten können?

Hochschulrat statt Selbstverwaltung

Die Einrichtung und Einsetzung von Hochschulräten war eine Forderung der Privatwirtschaft als Teil der Bologna-Reform, federführend initiiert und vorge-tragen vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) der Bertelsmann-Stif-tung und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. Hochschulräte wurden bundesweit mit der Vierten Novelle des Hochschulrahmengesetzes 1998 eingeführt und verstehen sich als Äquivalent zu Aufsichtsräten von Un-ternehmen. Die Philosophie ist neoliberal: Hochschulen (als Oberbegriff für Universitäten, (Fach)Hochschulen, Akademien und Konservatorien) sind Teil des Bildungsmarktes. Hochschulen müssen gemäß dieser Prämisse als Unter-nehmen geführt werden. Dazu braucht man Hierarchien, Entscheidungskom-petenzen und Führungsinstrumente. Die dafür notwendigen Managementin-strumente sind zwar nicht an Hochschulen üblich, dafür in Unternehmen be-kannt und (vorwiegend) in der produzierenden Industrie bewährt: Kennziffern für die Organisation, Kennzahlen für die wissenschaftlichen Mitarbeiter (Publi-kationen, Drittmittel), Zielvereinbarungen für leitenden Personen (Rektoren, Dekane), ein rigores Qualitätsmanagement (Total Quality Management, TQM), ständige Evaluationen auf allen Ebenen samt expandierender Evaluati-onsabteilung und Evaluationsbeauftragten in jeder Abteilung bzw. Fakultät), ein konsistentes und umfassendes Controlling und schließlich Leistungsanreize durch die (gerade für verfassungswidrig erklärte) W-Besoldung. Der hier so eben zitierte Bielefelder Soziologe Stefan Kühl verdeutlicht das Dilemma zu-sammenfassend:

„Das Problem bei der häufig ungeprüften Übernahme von Managementinstrumenten aus der Wirtschaft ist, dass sie vielleicht für die am Modell der Fließbandproduktion orientierten und auf den Ausstoß standardisierter Produkte geeichten Unternehmen Sinn machen mögen, dass sie aber für die Steuerung der Arbeit an den Universitäten nicht selten ungeeignet sind. Wissenschaftliche Erkenntnisse lassen sich eben schwer planen, die Lernfortschritte von Studierenden lassen sich nur schwer steuern, und Wissenschaftler werden nicht unbedingt besser, wenn sie mehr Geld bekommen. Deswegen brechen sich hier – noch viel stärker als in Unternehmen – die Steuerungsvorstellungen der Zentrale an der alltäglichen Arbeit, die in den Dezentralen einer Universität oder einer Fachhochschule verrichtet wird.“
(Kühl, Mythos, 2011)

Damit ist der zentrale Konflikt benannt. Hochschulen sind keine Unternehmen und lassen sich nicht wie solche führen. Diese Erkenntnis kommt zwar schmerzhaft spät, weil unter dem Schlagwort der „Bologna–Reform“ massiv in Hochschulstrukturen und die Autonomie der Selbstverwaltungsgremien eingegriffen wurde. Wer aber nicht der „TINA“–Fraktion (There is no alternative) angehört und die Behauptung der „Unumkehrbarkeit von Prozessen“ als nicht demokratisch und damit indiskutabel ablehnt, wird zwar das Scheitern der Bologna–Reform in fast allen wesentlichen Punkten konstatieren (siehe exemplarisch Nieda–Rümelin, Scheitern, 2009), gleichzeitig aber aktiv an der Re–Demokratisierung der Hochschulen arbeiten.

Ratlos ratlos?

Bildungs– und Hochschulpolitik ist Interessenpolitik. So kann es nicht wundern, dass die Überlegungen zu Änderungen in den Landeshochschulgesetzen derzeit in den beiden Bundesländern diskutiert werden, in denen es neue Regierungskoalitionen gilt: Rot–Grün in Nordrhein–Westfalen und Grün–Rot in Baden–Württemberg. Andere politische Prämissen und mehr als zehn Jahre Erfahrung mit Hochschulräten führen in beiden Bundesländern zu Forderungen, die Machtbefugnisse der Hochschulräte deutlich zu beschneiden (NRW) oder dieses Gremium zu einem rein beratenden Gremium umzuformen (BW).

Denn die Marginalisierung der Selbstverwaltungsgremien der Hochschulen

und paralleler Autokratisierung der Entscheidungswege wird nicht mehr nur von Hochschulangehörigen beklagt.

„Auch juristisch gibt es inzwischen Gutachten, die zum Ergebnis gelangen, dass zumindest das NRW-Modell der Hochschulräte weder den Anforderungen der grundgesetzlich garantierten Wissenschaftsfreiheit noch der in der Landesverfassung verankerten Selbstverwaltungsgarantie für die Hochschulen genügt.“ (Lieb, Lobby, 2012)

Denn was z.B. in NRW unter dem euphemistischen Namen „Hochschulfreiheitsgesetz“ verabschiedet wurde, andernorts als „deregulierte Hochschule“ gepriesen wird, gibt den Hochschulräten u.a. das Recht zu „strategischer Planung“, der Verabschiedung des Hochschuletats, der Einrichtung und Schließung von Studiengängen und Instituten, der Wahl der Rektoren (jetzt: Aufsichtsräte; zum Teil auch gegen den Willen und das Votum des Senats, so geschehen in Siegen) und das Aushandeln der Gehälter und Zielvereinbarungen derselben. Rechenschaftspflichtig sind Hochschulräte bislang niemandem, ein in Deutschland einmaliges Phänomen der Gewalten(zu)teilung ohne Regulativ. Man trifft sich zwei bis viermal im Jahr für ein paar Stunden und entscheidet über die Entwicklung und strategische Ausrichtung der gesamten Hochschule, der Fakultäten, Forschungsinstitute, Mitarbeiter ...

Auf einen derartig expliziten Sonderstatus wird kein Gremium, kaum eine Person freiwillig verzichten, dem sie angetragen wurde. Warum sollte man Macht und Entscheidungsbefugnisse wieder abgeben? Warum auf formal abgesicherte Entscheidungshierarchien verzichten, um anschließend auf die Kraft des (besseren) Arguments angewiesen zu sein?

„Was liegt also näher, als dass das CHE eine Gegenoffensive startet und einige Vorsitzende von Hochschulräten ein „Positionspapier“ schreiben lässt, mit dem die parlamentarische Debatte bestimmt werden soll. Bertelsmann lässt also – bildlich gesprochen – die Frösche fragen, ob der Sumpf trocken gelegt werden soll.“ (Lieb, Lobby, 2012)

Die Frösche fragen

Ebenfalls auf Initiative der schon eingangs erwähnten Protagonisten – des Stifterverbands der Deutschen Wissenschaft, Bertelsmann und CHE sowie jetzt er-

gänzend der Heinz Nixdorf–Stiftung hat sich eine Gruppe von Hochschulratsvorsitzenden zum „Forum Hochschulrat“ zusammengefunden und wehrt sich nicht nur vehement gegen eine Beschneidung ihres Einflusses, sondern fordert vielmehr gleich die Ausweitung der Zuständigkeiten. Unter der selbst–akklamatorischen Überschrift „Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule“ wird die eigene Bedeutung proklamiert. Man muss diesen Text im Original lesen (alle Quellen und Links s.u.), um dessen Hybris nachzuvollziehen. Bereits im Vorwort heißt es: Zunächst müsse man der Politik untersagen, nach z.B. einem Regierungswechsel die Landeshochschulgesetze und damit die Rechtsgrundlage (zu Ungunsten der Hochschulräte) zu ändern:

„Deutsche Hochschulen befinden sich in einem tief greifenden Prozess der Veränderung. Damit sie die Umwälzungen bewältigen können, brauchen sie stabile Rahmenbedingungen. Je nach politischen Mehrheiten Rahmenbedingungen zyklisch zu verändern, schadet der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in Forschung und Lehre.“

Dem einleitenden Leersatz des „tief greifenden Prozesses der Veränderung“ folgt gleich als Punkt 1 der Verlautbarung die eigene Bedeutung: „Hochschulräte sind unabdingbare Organe einer autonomen Hochschule.“ Für ein Gremium, das erst vor wenigen Jahren von außeruniversitären Interessengruppen installiert wurde und in der über 800jährigen Geschichte der Universitäten auch durch die eingeforderte Entscheidungsgewalt (!) ein Fremdkörper ist, dürfte das eine mutige Behauptung sein. Wenn es weiter heißt: „Als Kontrollorgan sind sie erforderlich, um Finanzen und Risiken zu kontrollieren und damit im Ergebnis auch autonome Entscheidungen der Hochschulen zu legitimieren.“ hieße das im Umkehrschluss, dass autonome Entscheidungen der Hochschulen und Universitäten nur durch die Zustimmung der Hochschulräte legitimiert wären. Man wundert sich, wie Hochschulen vor der Zeit der Räte legitimierte Entscheidungen fällen konnten.

Aber der Wunderlichkeiten nicht genug: „Der Erfolg der Hochschulautonomie und der Erfolg autonomer Hochschulen sind also eng verknüpft mit der Existenz, der sinnvollen Konzeption und einer erfolgreichen Arbeit der Hochschulräte.“ Es dauert „also“ gerade mal drei Sätze, um den Erfolg autonomer

Hochschulen an die Existenz und erfolgreiche Arbeit nicht der Professoren und Mitarbeiter der Forschungsinstitute bzw. aller Hochschulangehörigen, sondern der Hochschulräte zu koppeln. Man darf an dieser Stelle tief beeindruckt sein. Hochschulräte scheinen alleine durch die Bestallung als Hochschulräte interdisziplinäre Kompetenzen zu erwerben, die über Personal-, Strategie- und Forschungsfragen aller Fakultäten und Disziplinen zu entscheiden berechtigen.

Man lese die weiteren Punkten im Original. Einer der 15 Punkte soll gleichwohl ergänzend genannt werden, die „Informationspolitik“. Nach wiederum einleitenden Placebo-Satz: „Dem berechtigten Informationsbedürfnis der Hochschulmitglieder wollen wir durch größtmögliche Transparenz entsprechen.“ wird sogleich verdeutlicht, was darunter zu verstehen sei. Nicht etwa Dialog, Diskurs oder öffentliche Disputation, sondern ein unpersönliches Berichtswesen:

„Öffentliche Sitzungen dienen diesem Ziel [der Transparenz; r1] nicht, weil sie eine offene, kontroverse Meinungsäußerung beeinträchtigen könnten und möglicherweise die eigentlichen Entscheidungsprozesse auf informelle Vorabsprachen verlagert würden. Besser ist es, Hochschulratsbeschlüsse hochschulöffentlich zu machen und in größeren Abständen öffentlich über die Schwerpunkte unserer Arbeit und Ergebnisse zu berichten.“

Wir schreiben das Jahr 2012 und die Vorsitzenden der Hochschulräte befinden es nicht für notwendig, den betroffenen Mitgliedern der Hochschulen anders als „in größeren Abständen öffentlich“ über ihr Wirken zu berichten? Das wäre schon im Kontext mit „normalen“ Mitarbeitern eine seltsam autistische Form der „Kommunikation“. Im Kontext von Hochschulen und Universitäten mit nicht weisungsgebundenen Professorinnen und Professoren ist es mit Sicherheit kontraproduktiv.

Der Leser lernt immerhin: Öffentliche Sitzungen zwingen zu informellen Vorabsprachen. Der öffentliche Diskurs ist schwierig, schon alleine aufgrund der möglicherweise vorgetragenen Meinungsvielfalt. Man muss am Ende gar argumentieren, Gegenpositionen akzeptieren. Das ist zeitaufwendig, nicht effizient und vielbeschäftigten Räten nicht zuzumuten.

Ein Fall für Guttenplag?

Auffällig ist, dass sich die meisten der hier vertretenen Positionen bereits in einem Papier der Hochschulrektorenkonferenz vom 22. November 2011 finden (Entschießung "Strukturen und Funktionen von Hochschulräten", 22.11.2011, im Februar 2012 als Pressemitteilung publiziert: PM 1/2012: Hochschulräte: Mittler zwischen Gesellschaft, Hochschule und Staat, 3. Februar 2012). Begleitet vom HRK-Slogan „Stimme der Hochschulen“ schreiben die Rektoren in der November-Entschießung unter dem Titel „Strukturen und Funktionen von Hochschulräten“ ebenfalls Lesenswertes. Die grundsätzliche Verlagerung der Kompetenzen des Staates (vertreten durch die Wissenschaftsministerien) zu den Hochschulräten würde grundsätzlich begrüßt, so die Autonomie der Hochschulen dadurch erhöht würde. Dabei wird die Berufung von Externen bereits im Vorwort ausdrücklich begrüßt, wenn auch mit einer etwas irritierenden Begründung:

„In ihrer Bestimmung als Beistand im Zuge der Professionalisierung der Hochschulleitungen ist ein hohes Expertenwissen notwendig.“ (HRK; Entschießung, 2011)

Selten wurde öffentlich publiziert, dass „Expertenwissen“ bei Amtsträgern fehle und eine Professionalisierung der Hochschulleitungen offenbar nur durch Externe möglich sei. Zu fragen wäre, ob es nicht genügt, Fachkräfte und/oder Berater für bestimmte Sach- und Teilaufgaben hinzuzuziehen. Wer etwa seine Steuererklärung nicht selbst machen möchte (oder kann), beauftragt einen Steuerberater. Niemand aber käme auf die Idee, die eigene Erwerbsarbeit oder das eigene Amt (hier die Leitung einer Hochschule) an einen (Steuer)Berater zu delegieren und diesem die strategischen Entscheidungen zu übertragen. Zu fragen ist auch: Was ist das für ein Expertenwissen? Expertenwissen zur Lehre? Die wenigsten Hochschulräte dürften Didaktiker sein. Zur Forschung? Die wenigsten Hochschulräte kommen aus den F&E-Abteilungen. Schaut man stattdessen auf die Profile der überwiegenden Zahl der Berufenen, wird deutlich, welche Kompetenzen (angeblich) fehlen und „eingekauft“ werden (sollen): Fachkräfte zur Unternehmensführung und zum Umbau der Hochschulen zu

„Unternehmen“. Zu fragen ist daher nach den Qualifikationen der Räte in Bezug auf die Funktion eines Hochschulrates und nicht zuletzt, wer solche Texte schreibt. Denn auch, wenn es eine Wiederholung ist: Hochschulen sind keine Unternehmen und können nicht wie Unternehmen geführt werden, weil es (in der Professorenschaft) weder Hierarchien noch Weisungsbefugnisse gibt. Wie also "führen", wenn es weder Bedarf noch Strukturen noch eine Rechtsgrundlage für "Führung" gibt? Man beruft „Führungskräfte“ für einen „Führungstab“ ohne Gefolgschaft und sichert damit die Qualitätsentwicklung in den Kernaufgaben der Hochschulen, in Lehre und Forschung (Positionspapier der Hochschulräte, Punkt 1)?

Vollständig kurios wird es (zumindest aus Sicht des Autors), wenn sich die HRK den Hochschulrat als "strengen Freund" konstruiert, dem gegenüber das Präsidium (das bisherige Rektorat) rechenschaftspflichtig sei. Nach Kenntnisstand des Autors werden die öffentlichen Hochschulen immer noch mit öffentlichen Mitteln finanziert. Rechenschaftspflichtig sind Rektoren demnach gegenüber der Öffentlichkeit und „dem Steuerzahler“, vertreten durch die entsprechenden Fach-Ministerien

Nicht einmal die Metapher des „Freundes“ ist stimmig. „Freunde“ entscheiden nicht für Freunde, sondern beraten und begleiten, selbst wenn sie Entscheidungen nicht mittragen. So bleibt eher das Unbehagen, das grundlegende Weichenstellungen – zumindest formal – an ein externes Gremium delegiert werden, dessen Rechtsgrundlage ebenso kritisch zu hinterfragen ist wie die für die Leitung einer Hochschule notwendigen Kompetenzen, die bezeichnenderweise nirgends benannt werden. (Formal, weil Hochschulräte bei den wenigen Sitzungen im Jahr letztlich von den Unterlagen und Informationen der jeweiligen Hochschulleitung abhängig sind; siehe: Schmoll, Widerstand, 2012 und Kühl, Mythos, 2012, Zitat Kühl: „Das Motto ist: Wenn wir in der Hochschulleitung die Entscheidungsvorlagen vorbereiten können, dann kann ein Hochschulrat gerne die Entscheidungen über Entwicklungslinien der Universität treffen.“ Auch das ein Aspekt der systematischen Entmachtung und Marginalisierung der Selbstverwaltungsgremien der Hochschulen und Verschiebung der

Machtstrukturen hin zu Rektoraten oder „Aufsichtsräten“.) Die HRK–Entscheidung führt bereits im November 2011 weiter aus, was dann im Papier des Forums Hochschulrat im Februar 2012 steht: das der Hochschulrat eine nur strategische Funktion, aber keine operativen Funktionen übernehmen solle, die Hochschulleitung nur dem Hochschulrat gegenüber rechenschaftspflichtig sei und die Arbeit des Hochschulrates transparent sein solle. Man lese auch dieses Papier im Original. Man liest irritierend gleichlautende Formulierungen in beiden Verlautbarungen.

Zum Beweis eine Studie

Als wären die Papiere von HRK und Forum Hochschulrat nicht genug, wurde Mitte Februar eine Studie des Baden–Württembergischen Industrie– und Handelstags (BWIHT) veröffentlicht, nach der 60 Prozent der befragten Hochschulräte ausscheiden würden, würde ihre Rolle auf die „eines bloßen Beraters reduziert“. Die Studie fragt nach den Gründen für das Engagement, die besondere Bedeutung und Aufgaben des Hochschulrats aus Sicht der Räte, nach der Bedeutung der Beschluss- (Frage 5) und der Letztentscheidungskompetenz (Frage 6) zwischen Hochschulrat und Senat bei möglicher Uneinigkeit, bevor dann Frage 8 lautet : „Würden Sie persönlich sich bei einer Beschränkung des Hochschulrats auf eine rein beratende Funktion dort weiter engagieren?“

Es soll schon vorgekommen sein, das durch Fragestellung und Aufbau des Fragebogens die Antworten tendenziell präjudiziert wurden. Es soll schon vorgekommen sein, das Fragebögen so konzipiert waren, das man zu gleichen Ergebnisse auch mit Probanden käme, die diese Rolle nur stellvertretend einnehmen. (Stellen Sie sich vor, sie wären..., und auf einmal dürften Sie nur noch ...). Ohne es weiter auszuführen: Lesen Sie die Studie, den Fragebogen und machen Sie sich ihre eigenen Gedanken über Methoden und Mittel von Empirie und Studien. (Oder lesen Sie Edward Bernay: Propaganda. Die Kunst der Public Relations, 1928).

Quintessenz: Wo guter Rat zu teuer ist

Immerhin zeigen diese koordinierten Aktivitäten exemplarisch, dass Stifterverband und CHE aufmerksam registrieren, dass sich Widerstand gegen die beinahe erfolgreiche Okkupation der Hochschulleitungen und nahezu vollständige Entmachtung der Selbstverwaltungsgremien entwickelt. Neben (wenigen!) Hochschulangehörigen denken Juristen und zunehmende mehr Landesregierungen über einen Statuswechsel nach. Denn eines weiß man mittlerweile: Beratung und Rat von Externen wurden zu teuer erkaufte, weil damit die Autonomie der Hochschule verkauft und weitgehende Entscheidungsbefugnisse an Hochschulräte delegiert wurden. Nicht umsonst wird jetzt nicht nur über Rechenschaftspflichten, sondern auch z.B. Möglichkeiten zur Abberufung von Hochschulräten debattiert, ein ebenso symptomatisches Versäumnis wie die fehlende juristische Legitimation oder inhaltliche Überlegungen zum Profil der „externen Experten“.

Über einen beratenden Hochschul-Beirat, wie es der Koalitionsvertrag der grün-roten Landesregierung in Baden-Württemberg vorsieht, mag man daher diskutieren, wenn er ausschließlich beratend bleibt und Aufgaben sowie Funktionen konkret benannt und eingegrenzt werden (können). Der Verzicht auf Hochschulräte, die die Kooperation mit Hochschulen aufkündigen, nur weil sie sich auf die Kraft des Arguments stützen müssen und nicht mehr „durchregieren“ können, sind hingegen kein Verlust.

Für den Entscheidungsfindungsprozess diskutiere (meinetwegen) auch mit „strengen "Freunden", wer strenge Freunde braucht. Entscheiden müssen aber die Hochschulgremien nach internem Diskurs, sonst wären diese „Freunde“ nur Anweiser, sonst wären Rektoren bzw. der „Aufsichtsrat“ lediglich Weisungsempfänger und Exekutoren gegenüber den Kollegien der Hochschulen.

Denn ob Hochschulrat, Kuratorium oder Senat: Der Diskurs gehört zum akademischen Selbstverständnis, nicht die Direktive.

Dank

Mein Dank gilt an dieser Stelle den Kollegen der Diskussionslisten des rtwe (rtwe - Referat für Technik- und Wissenschaftsethik an den Fachhochschulen des Landes Baden-Württemberg) auf Initiative und unter Leitung von Prof. Dr. Michael Wörz, mit denen ich aktiv über Entwicklungen an Hochschulen diskutiere und denen ich viele Anregungen und Ideen auch für diesen Text verdanke.

Quellen:

Bernay, Edward [Propaganda, 2011]: Propaganda. Die Kunst der Public Relations, (1928), 3. Aufl. 2011, Freiburg: Orange Press

BWIHT [Umfrage, 2012]: Wirtschaft für stärkere Selbstverwaltung von Unis und Fhs; Hochschulräte lehnen Herabstufung zu reinen Beiräten ab, Pressemeldung vom 20. Februar 2012, [http://www.bw.ihk.de/index.php?id=46&tx_ttnews\[tt_news\]=673&tx_ttnews\[backPid\]=1&cHash=7aa1c49ee3](http://www.bw.ihk.de/index.php?id=46&tx_ttnews[tt_news]=673&tx_ttnews[backPid]=1&cHash=7aa1c49ee3), Zugriff 26.2.2012

BWIHT-Studie mit Fragebogen (S. 19) und Auswertung unter: http://www.bw.ihk.de/uploads/media/Hochschulraete_in_Baden-Wuerttemberg_DRUCK.pdf

Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) [Hüter, 2012]: Hochschulräte sind Hüter der Hochschulautonomie. Positionspapier bündelt Erfahrungen aus der Arbeit von Hochschulräten, 01.02.2012, <http://www.concept.de/cms/getObject=5&getNewsID=1382&getCB=398&getLang=de>, Zugriff 23.2.2012

Hochschulrektorenkonferenz (HRK) [EntschlieÙung, 2011] "Strukturen und Funktionen von Hochschulräten" , EntschlieÙung der 11. Mitgliederversammlung der HRK am 22.11.2011 Pressemitteilung der Hochschulrektorenkonferenz, [Http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_6536.php?Datum=11.+Mitgliederversammlung+am+22.11.2011](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_6536.php?Datum=11.+Mitgliederversammlung+am+22.11.2011), Zugriff 23.2.2012

Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Pressemitteilung 1/2012: Hochschulräte: Mittler zwischen Gesellschaft, Hochschule und Staat; Bonn, 3. Februar 2012, http://www.hrk.de/95_6688.php, Zugriff 26.2.2012

Kühl, Stefan: Nicht Überwachung, Unterwachung ist das Problem. Debatten über die angeblich enorme Macht von Hochschulräten über Universitäten führen an der Sache vorbei, in: FAZ vom 15. Februar 2012; http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/ und http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/Eigene%20Publikationen/FAZ-Hochschulrat-Unterwachung.jpg, 24.2.2012

Kühl, Stefan [Mythos, 2011]: Die neue Macht der Präsidien und Rektorate. Der Mythos der „autonomen Hochschule“ verdeckt, wer in den Universitäten faktisch das Sagen hat. (Kommentar in der Süddeutschen Zeitung vom 11.10.2011 zur Studie "Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis" des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung; http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Working-Paper-11_2011-Stefan-Kuehl-Was-heisst-hier-Autonomie.pdf, 27.2.2012

- Lieb, Wolfgang [Lobby, 2012]: Die Lobby der Hochschulräte kämpft um ihre Macht, <http://www.nachdenkseiten.de/?p=12093>; siehe dazu auch: Kommentar Michael Parmentier auf der GBW-Website: <http://bildung-wissen.eu/kommentare/„die-lobby-der-hochschulrate-kampft-um-ihre-macht.htm>, Zugriff 20.2.2012
- Nida-Rümelin, Julian [Scheitern, 2009]: Aus dem Scheitern lernen, The European 30.11.2009, <http://www.theeuropean.de/julian-nida-ruemelin/1672-scheitern-des-bologna-prozesses#>, Zugriff 26.2.2012
- Schmoll, Heike [Widerstand, 2012]: Der Widerstand wächst, und die Länder sehen Änderungsbedarf, in: FAZ vom 9. Februar 2012, <http://www.faz.net/redaktion/heike-schmoll-11104266.html>, Zugriff 26.2.2012
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Forum Hochschulräte: Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte, Januar 2012; http://www.stifterverband.info/wissenschaft_und_hochschule/hochschulen_im_wettbewerb/forum_hochschulraete/positionspapier_2012/index.html, Zugriff 26.2.2012
- Wieselmann, Bettina: Hochschulräte gegen Einschränkung ihrer Kompetenzen. Experten aus der Wirtschaft sind gegen reine Beraterfunktion, in: Badische Zeitung vom 21. Februar 2012, <http://www.badische-zeitung.de/suedwest-1/hochschulraete-gegen-einschraenkung-ihrer-kompetenzen-56053790.html>, Zugriff 26.2.2012