

Criblez, Lucien; Oggenfuss, Chantal

Die Hochschulräte an den pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz

Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 287-302



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Criblez, Lucien; Oggenfuss, Chantal: Die Hochschulräte an den pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz - In: Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 28 (2010) 2, S. 287-302 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-137521

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.bzl-online.ch>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Die Hochschulräte an den pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz

Lucien Criblez und Chantal Oggenfuss

Zusammenfassung Im Zuge der stärkeren Orientierung der Hochschulen an Managementkonzepten wurde bei der Neugründung der meisten pädagogischen Hochschulen in der Schweiz versucht, die strategische und die operative Führung zu trennen; Erstere wurde in der Regel einem Hochschulrat zugeordnet. Der folgende Beitrag zeigt zunächst auf, dass und wie die Schaffung von Hochschulräten unterschiedlichen ideellen Traditionen verpflichtet ist, gibt in einem zweiten Abschnitt einen Überblick über die Situation der Hochschulräte an den pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz und konkretisiert dies an zwei Beispielen (St. Gallen und Zürich). Im letzten Abschnitt wird zusammenfassend auf Grundfragen bei der Ausgestaltung von Hochschulräten und auf damit verbundene Forschungsdesiderata hingewiesen.

Schlagworte Lehrerinnen- und Lehrerbildung, Pädagogische Hochschulen, Steuerung von Hochschulen, Hochschulräte, New Public Management, Governance

Boards of trustees at Universities of Teacher Education in German-speaking Switzerland

Abstract Following the strong orientation of universities to managerial concepts, the newly founded Universities of Teacher Education in Switzerland adopted the idea of separating the operational from strategic control. Thus, in the majority of cases, strategic control was allotted to boards of trustees (Hochschulräte). The following article shows the different ideological traditions these boards of trustees seem to follow, then overviews the current situation of the different Universities of Teacher Education in German-speaking Switzerland and focuses on two specific examples (St. Gallen and Zurich). Lastly, some key questions and research deficits concerning the organizational arrangements of these boards of trustees are pointed out.

Keywords: teacher education, Universities of Teacher Education, educational governance, Boards of Trustees, New Public Management

Die Schaffung von pädagogischen Hochschulen¹ seit Mitte der 1990er-Jahre (Criblez, 2010) erfolgte in der Schweiz zeitlich leicht später als diejenige von Fachhochschulen und orientierte sich – obwohl die pädagogischen Hochschulen im Bildungsföderalismus von den Kantonen geregelt werden – an den Eckwerten der eidgenössischen

¹ Im Folgenden wird für die Institutionen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung vereinfacht von pädagogischen Hochschulen gesprochen, obwohl im Reformprozess unterschiedliche Organisationsformen entstanden sind; zur Struktur vgl. Lehmann et al. (2007), S. 7 ff.; vgl. auch Abschnitt 2.1.

Fachhochschulpolitik (Weber et al., 2010). Während die Kantone in der Organisation ihrer Universitäten und pädagogischen Hochschulen autonom sind, macht das eidgenössische Fachhochschulgesetz die Genehmigung zur Errichtung und Führung einer Fachhochschule durch den Bundesrat unter anderem von der zweckmässigen Organisation (FHSG, 1995/2007, Art. 14, Abs. 2, lit. b) abhängig.

Obwohl die Kantone für die Organisation der Hochschulen also nur unbedeutende Vorgaben zu berücksichtigen haben, sind die meisten Hochschulen in der Schweiz seit Mitte der 1990er-Jahren nach Konzepten des New Public Management organisiert worden. Dazu gehörte meist auch die Schaffung eines strategischen Führungs- und/oder Aufsichtsorgans in Form eines Hochschulrates². Der folgende Beitrag beschäftigt sich erstmals mit diesen Hochschulräten an pädagogischen Hochschulen. In einem ersten Abschnitt wird aufgezeigt, dass die Idee der Hochschulräte unterschiedlichen Denktraditionen verpflichtet ist. Im zweiten Teil wird die heutige Situation der Hochschulräte an pädagogischen Hochschulen im Überblick präsentiert und zwei Hochschulräte werden detaillierter vorgestellt. Der dritte Abschnitt weist zusammenfassend auf Kernfragen der strategischen Führung durch Hochschulräte und auf Forschungsdesiderata zur Steuerung von Hochschulen hin.

1 Hochschulräte im Schnittpunkt unterschiedlicher Denktraditionen

Im Verlaufe der 1990er-Jahre gerieten – ähnlich wie in andern Politikfeldern auch – sowohl die politische Steuerung des Hochschulbereichs (Hödl & Zegelin, 1999, S. 147 ff.; Kohler & Huber, 2006) als auch die traditionelle akademische Selbstverwaltung als ineffizient und zu wenig wirkungsvoll in Kritik (u. a. Weber, 2006). Die seitherigen Hochschulreformen sind denn auch allgemein mit einer Verstärkung der Managementorientierung verbunden gewesen (Kehm & Lanzendorf, 2005). Sie sind allerdings mit unterschiedlichen Zielsetzungen verbunden worden (Boer, 1998; Klenk, 2008, S. 82; Teichler, 2005, S. 36 f.): Erstens sollten die Hochschulen im zunehmenden nationalen und internationalen Wettbewerb autonomer werden, um sich durch schnelle und *innerhalb* der Hochschulen verantwortete Entscheidungen im internationalen Umfeld besser positionieren zu können. Zweitens sollten im Sinne einer *Public Private Partnership* (PPP) Kooperationsstrukturen zwischen staatlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteuren aufgebaut werden und drittens sollte mit der Einführung von Prinzipien des New Public Managements (NPM) die staatliche Detailaufsicht für administrativ-finanzielle Entscheidungen im Rahmen des «Wandels der Staatlichkeit» (Jansen, 2010) reduziert werden. Im Kontext dieser letzten Entwicklung stellte und stellt sich auch die Frage, wie Hochschulen trotz reduzierter Prozesskontrolle gesteuert werden

² Im Folgenden wird für diese hier analysierten Gremien generell der Begriff «Hochschulrat» verwendet, obwohl sie in den einzelnen Hochschulen unterschiedlich benannt werden und den Gremien unterschiedliche Funktionen zugewiesen sind (vgl. Abschnitt 2).

können. Neben Zielvereinbarungen mit Globalhaushalten/-budgets und Evaluationen gelten seit den 1990er-Jahren auch im deutschen Sprachraum Hochschulräte als wichtiges Reformkonzept: Die traditionelle Dualität von akademischer Selbstverwaltung und (politischer) Verwaltungssteuerung wird durch eine dritte Steuerungsgröße ergänzt, durch sogenannte «externe Stakeholder» (Amaral & Magalhães, 2002), welche die Profilbildung der Hochschulen unterstützen.

Schmidt (2004, S. 11) beschreibt unter juristischen Gesichtspunkten drei Merkmale von Hochschulräten: Ein Hochschulrat ist «ein unterhalb der ministeriellen Ebene anzusiedelndes Gremium ... (1), das mit Entscheidungsbefugnissen zur Einflussnahme auf die Hochschule ausgestattet ist (2) und das aufgrund seiner Besetzung die Funktion erfüllt, ausseruniversitären Sachverstand in die Hochschule zu tragen (3)». Mit dieser Umschreibung ist implizit auf Spannungsfelder hingewiesen, in denen sich Hochschulräte *per definitionem* befinden (Klenk, 2008, S. 253 ff.; Schreiterer, 2008, S. 233): Sie stehen zwischen Bildungspolitik und Bildungsverwaltung auf der einen und der Hochschule mit ihrem (Leitungs-)Personal auf der anderen Seite. Sie entscheiden anstelle von Bildungspolitik und -verwaltung in strategischen Fragen und begrenzen damit sowohl die Selbstverwaltungsrechte und -ansprüche der Hochschulen (Rektorat und Professorenschaft) als auch die Detailsteuerung durch Bildungspolitik und -verwaltung. Sie repräsentieren neben dem Staat als Steuerungsakteur und Finanzierer der Hochschule und den Hochschulangehörigen mit ihren Ansprüchen auf individuelle Autonomie (Lehr- und Forschungsfreiheit) weitere gesellschaftliche «Stakeholder» (Amaral & Magalhães, 2002; Jansen, 2010, S. 39; Teichler, 2005, S. 38) bzw. die Anliegen der Öffentlichkeit, die die Hochschulen in der Regel mit Steuergeldern finanziert und entsprechende Relevanzforderungen formuliert.

In diesem Spannungsfeld sind Hochschulräte meist Legitimations-, Kontroll- und Strategieentwicklungsgremium zugleich (Klenk, 2008, S. 240). Je nach Konzeption sind diese Funktionen unterschiedlich ausgeprägt, oftmals nicht klar voneinander abgegrenzt und nicht selten zusätzlich mit Beratungsfunktionen vermischt. Aber selbst wenn Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen den unterschiedlichen Gremien formal klar abgegrenzt sind, kommt es im Alltag zwischen den unterschiedlichen Funktionen und in den unterschiedlichen Spannungsfeldern zu Konflikten. Die Hochschulräte sind deshalb zu einem Politikum geworden (Kottusch, 1999, S. 335).

Dass Funktion, Aufgaben und Rollen der Hochschulräte selten sehr klar definiert sind, hängt unter anderem mit unterschiedlichen, meist nicht explizit formulierten Erwartungen an Hochschulräte zusammen, die sich drei unterschiedlichen Denktraditionen zuordnen lassen: der Tradition der Verwaltungsräte a), der Tradition der *buffer institutions* b) und der Tradition der Laienaufsicht c).

a) Insbesondere vor dem Hintergrund des zunehmenden Internationalisierungsdruckes und der Implementation von Mechanismen der Marktsteuerung in Hochschulen dienen

privatwirtschaftliche Verwaltungsräte seit den 1990er-Jahren bei der Einführung von Hochschulräten als Vorbild. Damit wurde das dualistische Leitungsmodell einer Aktiengesellschaft – ein Leitungsgremium und ein Gremium, das die Leitung kontrolliert (Klenk, 2008, S. 248 ff.) – auf Hochschulen übertragen und zum Teil mit der Trennung von operativer und strategischer Führung, wie sie in NPM-Modellen vorgesehen ist (für die Schweiz vgl. Buschor, 1998; Kopp, 1998; Senn, 2000), legitimiert. Kritisch wurde allerdings immer wieder betont, dass eine Hochschule kein privatwirtschaftlicher Betrieb sei und öffentliche Institutionen auch nach andern als Effizienzkriterien beurteilt werden müssten. Es könne deshalb weder darum gehen, Managementstrukturen der Wirtschaft einfach auf die Hochschulen zu übertragen, noch darum, Hochschulen in Dienstleistungsbetriebe umzuwandeln oder die akademische Kultur der Selbstverwaltung einfach aufzugeben (Müller-Böling & Fedrowitz, 1998, S. 15).

b) Die zweite Traditionslinie geht auf amerikanische Vorbilder zurück: Alle amerikanischen Universitäten und Colleges verfügen über einen Aufsichtsrat, ein Gremium, das die Hochschulen treuhänderisch führt, *board of trustees* oder *board of regents* genannt (Lange, 2010, S. 347 f.; Schreiterer, 2008, S. 219 ff.). Hochschulräte gelten in dieser Tradition als *buffer institutions*, die zwischen Staat und Hochschule stehen (Müller-Böling & Fedrowitz, 1998, S. 21).

Es [das Gremium LC/CO] ernennt die Hochschulleitung und nimmt deren Berichte entgegen, beschliesst die Eckdaten für die Haushaltsentwicklung und hat das letzte Wort in allen Angelegenheiten von grundsätzlicher und strategischer Bedeutung. Öffentliche Einrichtungen schirmt es darüber hinaus vor direkten Eingriffen und Steuerungsversuchen des Staates ab, ohne selbst an dessen Stelle zu treten oder dessen Funktionen zu übernehmen. (Schreiterer, 2008, S. 220)

Allerdings wird diese idealtypische Funktionsbeschreibung in neuerer Zeit infrage gestellt, weil von den Mitgliedern (den *trustees*) immer deutlicher erwartet wird, dass sie sowohl einen eigenen Beitrag zum *fundraising* leisten (auf das insbesondere die privaten Hochschulen angewiesen sind), als auch Zugang zu Netzwerken und wichtigen Personen verschaffen.

c) Die dritte Tradition ist vor allem in der Schweiz verhaftet. Hier hat sich – wie sonst nur in den USA – eine Tradition der Laienaufsicht im Bildungswesen entwickelt und erhalten, in der Schulen von demokratisch gewählten Gremien als Vertreter der Öffentlichkeit beaufsichtigt werden. Zudem haben verschiedene Kantone auch die während der Helvetischen Republik (1798 bis 1803) eingeführten Erziehungs- oder Bildungsräte beibehalten (Bütikofer, 2006, S. 52 ff.; Osterwalder, 1997, S. 256 ff.). Diese Bildungsräte haben teilweise beratende Funktion, in einzelnen Kantonen aber auch wichtige Entscheidungsfunktion. Die Bildungs- bzw. Erziehungsräte sind als Vertreter der Öffentlichkeit strukturell weder Teil der Legislative noch Teil der Exekutive; Sebastian Brändli hat sie deshalb als «vierte Gewalt» bezeichnet (Brändli, 1997). Im Sinne von *checks and balances* hat ein solcher Rat, der die Öffentlichkeit repräsentiert, ohne aber integraler Teil der Bildungsverwaltung zu sein, auch den Einfluss des Staates und seiner Verwaltung zu begrenzen, denn eine «staatliche Kontrolle ... der Schule könnte zu

leicht die Kontrolle der Bürger über den Staat ausser Kraft setzen und die Schule zu[r] Staatsschule schlechthin machen» (Osterwalder, 1997, S. 256).

Die Hinweise auf die drei Traditionslinien verdeutlichen, dass ein differenzierter Blick auf die Hochschulräte notwendig ist. Die Hochschulräte als solche sind weder die Inkorporation der Ökonomisierung der Hochschulen oder neoliberaler Bildungspolitik noch Instrument der Demokratisierung oder «Patent»-Lösung im Rahmen der Neudefinition des Verhältnisses von Staat und Hochschule. Welche der drei unterschiedlichen Steuerungsideen an einzelnen Hochschulen in welchem Ausmass zum Tragen kommt, hängt von der konkreten Ausgestaltung der Hochschulräte ab. Der folgende Abschnitt bemüht sich deshalb um weitere Differenzierungen am Beispiel der pädagogischen Hochschulen in der Schweiz.

2 Hochschulräte an pädagogischen Hochschulen in der Schweiz

Die bei den Universitätsreformen der 1990er-Jahre eingeführten Schweizer Modelle von Hochschulräten der Universität Basel (Gäbler, 2000; Soiron, 2000) und der ETH Zürich (Fulda, 1998) haben – neben der amerikanischen Tradition – die Diskussionen um Hochschulräte in Deutschland mit beeinflusst (Lange, 2010, S. 348 f.).³ Inzwischen liegt eine empirische Studie zu Zusammensetzung, Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweisen, Entscheidungsprozessen und Erfahrungen der Hochschulräte an 231 Hochschulen in Deutschland und Österreich unter Berücksichtigung der deutschsprachigen Schweizer Universitäten vor (Bogumil et al., 2007; Gerber et al., 2009). Sie zeigt folgendes Bild: Den Hochschulräten kommt in der Regel die Funktion eines Aufsichtsorgans zu. Sie verfügen über weitreichende Kompetenzen, dazu gehört meist auch die Rektorenwahl. Durchschnittlich sitzen zehn Personen im Hochschulrat. In rund 60 Prozent aller untersuchten Gremien sind externe Vertreter sowie Hochschulangehörige vertreten. In universitären Hochschulräten stammt etwa ein Drittel der Mitglieder aus der Wirtschaft, an Fachhochschulen sind es mit 46 Prozent etwas mehr. Relevante Auswahlkriterien für die Mitglieder sind die Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Institutionen und Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass der durch die Hochschulräte eingebrachte externe Sachverstand den grössten Gewinn darstellt. Insgesamt lässt sich aus den vorliegenden Studien schliessen, dass die Hochschulräte die Funktion der strategischen Führung noch nicht wirklich erfüllen.

Eine allgemeine, überinstitutionelle und öffentliche Diskussion über Funktion und Aufgaben von Hochschulräten hat in der Schweiz bislang nicht stattgefunden. Weder die programmatische noch die analytische Literatur zur Entwicklung der Hochschulen

³ Der erste Hochschulrat in der Schweiz war allerdings 1949 an der Universität Freiburg im Üechtland eingesetzt worden, um der katholischen Kirche, die sich finanziell stark am Ausbau der Universität beteiligte, ein bestimmtes Mitspracherecht zuzuordnen (Biland, 2004).

noch die Rektorenkonferenzen haben sich (anders als in Deutschland; vgl. Hochschulrektorenkonferenz, 2000) bislang systematisch mit dieser Funktion auseinandergesetzt. Eine vergleichende Studie zur Hochschulautonomie (Mäder, 2006) hat zwar die Zusammensetzung der Hochschulräte als eines der Kriterien im Faktor Strategie operationalisiert, ohne aber detaillierter auf die Hochschulräte einzugehen. Für die pädagogischen Hochschulen fehlt eine überinstitutionelle Beschäftigung mit dem Thema vollständig. Der folgende Überblick kann deshalb nicht mehr als eine erste Skizze sein, an die sich weitere Analysen anschliessen müssen.

2.1 Überblick über die Hochschulräte der pädagogischen Hochschulen in der deutschsprachigen Schweiz

Eine Übersichtsdarstellung über die Gremien, die an pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz eine Hochschulratsfunktion innehaben, ist nicht ganz einfach, weil die Funktionen zum Teil auf mehrere Gremien verteilt sind, weil die gesetzlichen Grundlagen und die über die Webseiten präsentierte aktuelle Situation nicht überall deckungsgleich sind und weil der Detaillierungsgrad der öffentlich zugänglichen Informationen sehr heterogen ist. Wir haben uns auf die deutschsprachige Schweiz konzentriert, weil die Situation in der französischsprachigen Schweiz für Aussenstehende noch schwieriger nachzuvollziehen ist als die in der deutschsprachigen Schweiz. Die folgende Darstellung stützt sich auf Internetrecherchen (Stand: 30. Oktober 2010) und die entsprechenden gesetzlichen Grundlagen der verschiedenen Kantone sowie auf eine im Rahmen einer Qualifikationsarbeit an der Universität Zürich erarbeitete Übersicht zu den Hochschulräten an pädagogischen Hochschulen (Oggenfuss, 2010, S. 13; vgl. Tab. 1).

Allein schon diese kleine und nicht sehr detaillierte Übersicht zeigt einige interessante Ergebnisse: Erstens unterscheiden sich die beiden pädagogischen Hochschulen, die Teil einer Fachhochschule sind (Nordwestschweiz und Zürich) von den eigenständigen pädagogischen Hochschulen: Während die eigenständigen pädagogischen Hochschulen über einen eigenen, nur für die pädagogische Hochschule zuständigen Hochschulrat verfügen, sind die Hochschulräte in den Organisationsmodellen, in denen die Lehrentwicklungs- und Lehrerbildung Teil einer Fachhochschule ist, für alle Fachrichtungen der Hochschule zuständig. Ob sich ein Hochschulrat aber vorwiegend mit Lehrerinnen- und Lehrerbildung oder in einer Mehrsparten-Hochschule mit unterschiedlichen Fakultäten, Fachgruppen, Disziplinen oder Departementen beschäftigt, ist im Hinblick auf die Zusammensetzung, aber auch für die Art und Weise der strategischen Führung von Bedeutung.

Zweitens zeigen sich massgebliche Unterschiede hinsichtlich der Grösse der Hochschulräte. Sie variiert zwischen mindestens 5 (Thurgau) und 16 (Wallis). Die meisten Hochschulräte haben zwischen 7 und 9 Mitglieder. Die mehrkantonale Trägerschaft (FHNW und PHZ) führt nicht zwingend zu grösseren Strategiegremien. Drittens zeigt diese Übersicht, dass die Hochschulräte unterschiedliche Konzeptionen hinsichtlich

Tabelle 1: Die Hochschulräte der pädagogischen Hochschulen in der deutschsprachigen Schweiz⁴

Institution	Strategische Führung	Aufsicht	Zusammensetzung des Hochschulrates	Anzahl Mitglieder
Pädagogische Hochschule Bern	Schulrat	Erziehungsdirektion	Präsident/in, 6 Mitglieder, Rektor/in PH, Dozierenden- und Studierendenvertretung	10
Pädagogische Hochschule Freiburg	PH-Kommission	PH-Kommission	Präsident/in, Vizepräsident/in, 9 weitere Mitglieder, darunter Studierenden- und Dozierendenvertretung; Direktionsrat mit beratender Stimme	11
Pädagogische Hochschule Graubünden	Hochschulrat	Hochschulrat	Angemessene Vertretung der drei Sprachregionen; Rektor/in, Prorektor/in und Vertretung der Dozierendenschaft mit beratender Stimme	7
Pädagogische Hochschule Zentralschweiz	Konkordatsrat	Geschäftsprüfungskommission	Erziehungsdirektorinnen und -direktoren der Trägerkantone	6
Pädagogische Hochschule St. Gallen	Hochschulrat	Hochschulrat	Vorsteher/in des Erziehungsdepartementes als Präsident/in; 6 weitere Mitglieder nach politischem Proporz im Kantonsrat	7
Pädagogische Hochschule Schaffhausen		Aufsichtskommission	Vorsteher/in des Erziehungsdepartementes als Präsident/Präsidentin, Rektor/Rektorin; 3 weitere Mitglieder, Dozierendenvertretung, Vertreter/in PH Zürich	7
Pädagogische Hochschule Thurgau	Schulrat	Regierungsrat	keine formalen Regelungen	mind. 5 aktuell 9
Pädagogische Hochschule Wallis	Direktionsrat	Erziehungsdepartement	keine formalen Regelungen	zurzeit 16
Pädagogische Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz	Fachhochschulrat der FHNW	Fachhochschulrat der FHNW	Vertreter/innen aus den Bereichen Gesellschaft, Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur	9–13
Pädagogische Hochschule Zürich	Fachhochschulrat der Zürcher Fachhochschule	Fachhochschulrat der Zürcher Fachhochschule	Vertreter/innen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen	7–9

Steuerung und Aufsicht repräsentieren. In verschiedenen Kantonen sind die Hochschulräte sowohl mit Steuerung als auch mit Aufsicht betraut. Zwischen strategischer Steuerung und Aufsicht wird also nicht klar unterschieden. In andern Kantonen liegt die Steuerung beim Hochschulrat, die Aufsicht beim Erziehungsdepartement oder beim

⁴ Aus verschiedenen Gründen wurden in dieser Darstellung nicht berücksichtigt: die pädagogischen Hochschulen der französischsprachigen Schweiz und des Tessins, die Hochschule für Heilpädagogik Zürich, das Eidgenössische Hochschulinstitut für Berufsbildung (Zollikofen, Lausanne, Lugano), die Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen sowie die Universitäten und Fachhochschulen, die lediglich spezifische Stufen- oder Fachausbildungen anbieten.

Regierungs-/Staatsrat insgesamt. Von solchen Ausprägungen sind aber Stellung und Funktion des Hochschulrates und unter anderem der Autonomiestatus der Hochschulen abhängig. Drei Beispiele sollen dies dokumentieren: (a) Der Konkordatsrat als strategisches Führungsorgan der pädagogischen Hochschule Zentralschweiz besteht aus den sechs Bildungsdirektorinnen und Bildungsdirektoren der Trägerkantone, also direktdemokratisch gewählten Exekutivmitgliedern. Diese Konzeption entspricht nicht der Idee eines Gremiums, das zwischen Staat und Hochschule angesiedelt ist (vgl. Abschnitt 1) und den Autonomiestatus der Hochschule gegenüber Bildungspolitik und -administration verteidigt, sondern es handelt sich klar um ein politisches Gremium, das selbst die strategische Führung übernommen hat. (b) Vielleicht nicht ganz zufällig sind die Gremien in Freiburg und Schaffhausen als «Kommissionen» und nicht als Hochschulrat bezeichnet: So nimmt zum Beispiel die Freiburger PH-Kommission Kontroll- und Beratungsfunktionen wahr; in wesentlichen Fragen entscheidet sie jedoch nicht selbst, sondern stellt Antrag an die Direktion für Erziehung, Kultur und Sport zuhanden des Staatsrates (Exekutive). Sie übernimmt also eher die traditionelle Aufsichtsfunktion als die in NPM-Modellen vorgesehene Steuerungsfunktion. Dies ist an der Pädagogischen Hochschule Schaffhausen noch ausgeprägter: Ein Organ der strategischen Führung zwischen Bildungsverwaltung und operativ tätigem Rektorat ist in diesem Modell gar nicht vorgesehen. (c) Wie die folgenden Fallbeispiele (Abschnitt 2.2) zeigen, ist der Hochschulrat der Pädagogischen Hochschule St. Gallen nach politischem Proporz zusammengesetzt, repräsentiert also die Stärke der politischen Parteien (im Parlament). Dagegen ist die Zusammensetzung des Zürcher Fachhochschulrates eher an fachlichen Kriterien orientiert. Auch dies wirkt sich wesentlich auf Stellung und Funktion des Hochschulrates aus.

In verschiedenen pädagogischen Hochschulen ist die Oberaufsicht dem Regierungsrat (Exekutive, z. B. Freiburg) oder sogar dem Kantonsrat (Legislative, z. B. St. Gallen) zugeordnet, auch wenn der Hochschulrat über eine Aufsichtsfunktion verfügt. Da pädagogische Hochschulen in aller Regel Institutionen in öffentlicher Trägerschaft sind und die Kantone nach wie vor Monopolarbeitgeber im Schulbereich sind, dürfte diese Regelung im Interesse der Kantone liegen. Jedenfalls lässt sich am Beispiel der Hochschulräte an Pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz zeigen, dass diese Gremien nicht als «Einfallstor» der Privatwirtschaft oder privater «Stakeholder» in den Hochschulbereich interpretiert werden können (in den meisten Fällen sind Dozierende und Rektorat zumindest mit beratender Stimme, zum Teil auch Studierende im Gremium vertreten), sondern eher eine öffentliche Legitimations- und Aufsichtsfunktion einnehmen.

2.2 Zwei Fallbeispiele: Die Hochschulräte der Pädagogischen Hochschulen St. Gallen und Zürich

Die beiden im Folgenden dargestellten Fallstudien basieren auf Analysen rechtlicher Grundlagen sowie Interviews mit je einem Hochschulratsmitglied⁵ der Pädagogischen Hochschule St. Gallen (PHSG) und der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH). Die Ergänzung mit Interviews zielte darauf ab, zusätzliche Informationen zur Umsetzung der formalen Regelungen im Gremienalltag zu generieren. Bei der Dokumentenanalyse und den Interviews standen Aufgaben, Funktion und Zusammensetzung des jeweiligen Hochschulrates im Vordergrund des Interesses.

2.2.1 Der Hochschulrat der Pädagogischen Hochschule St. Gallen (PHSG)

Die PHSG entstand 2007 durch Fusion aus den beiden bestehenden Pädagogischen Hochschulen St. Gallen und Rorschach; die PHSG ist eine eigenständige Institution (Gesetz PHSG, 2006, Art. 1, Abs. 1). Der Kanton führt die Oberaufsicht über die Pädagogische Hochschule. Der Kantonsrat beschliesst unter anderem den Kantonsbeitrag und wählt auch den Hochschulrat (Gesetz PHSG, 2006, Art. 7, Abs. 3). Die Regierung übt die allgemeine Aufsicht aus, erteilt den Leistungsauftrag und genehmigt die Rektorenwahl (Gesetz PHSG, 2006, Art. 8, Abs. 3).

Der Hochschulrat ist das oberste Organ der PHSG. Laut Gesetz werden ihm unter anderem folgende Aufgaben zugewiesen:

Erlass von Statut, ... Vorbereitung des besonderen Leistungsauftrags, Erstellung von Voranschlag, Rechnung und Geschäftsbericht, Erteilung von Aufträgen für anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung, Wahl der Rektorin oder des Rektors und von Prorektorinnen oder Prorektoren, ... Wahl der Verwaltungsdirektorin oder des Verwaltungsdirektors, Wahl von hauptamtlichen Dozierenden und nebenamtlichen Dozierenden mit unbefristetem Lehrauftrag, Verleihung des Professortitels. (Gesetz PHSG, 2006, Art. 14, Abs. 5).

Die Kontaktpflege zu verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Hochschule gehört ebenfalls in den Aufgabenkatalog:

Jedes Mitglied des Hochschulrates übernimmt einen Kontaktbereich. Die Vertretung des Hochschulrates trifft sich in der Regel ein bis zwei Mal pro Studienjahr mit der zuständigen Person oder den zuständigen Personen innerhalb der PHSG. ... Die Vertretung des Hochschulrates nimmt in Absprache an einzelnen Lehrveranstaltungen oder weiteren Anlässen des betreffenden Kontaktbereiches teil. (Rahmenbedingungen, 2008, Art. 3).

Dem Rektorat (Rektor oder Rektorin, Prorektorinnen und Prorektoren, Verwaltungsdirektorin oder -direktor und zwei zusätzlich gewählte Vertreterinnen oder Vertreter) obliegen unter anderem die «strategische Planung für die Hochschule» und «die Sicherstellung des Qualitätsmanagements» (Statut PHSG, 2007, Art. 40, Abs. 6). Der Rektor oder die Rektorin leitet die Hochschule und übernimmt unter anderem die «Vorbereitung der Geschäfte des Hochschulrates ... die Leitung der Strategieentwicklung der Hochschule und Erarbeitung der Entwicklungspläne zuhanden des Hochschulrates»

⁵ Um die Anonymität der befragten Personen zu gewährleisten, wird hier auf nähere Angaben verzichtet.

(Statut PHSG, 2007, Art. 42, Abs. 6). Die Rektorin oder der Rektor reicht die Geschäfte im Sinne einer Antragsstellung dem Sekretariat des Hochschulrates ein. Das Sekretariat des Hochschulrates ist für die Vorprüfung und eigentliche Vorbereitung der Geschäfte zuhanden des Hochschulrates verantwortlich.

Der Hochschulrat übernahm in der Anfangsphase der PHSG wichtige Funktionen für die Weiterentwicklung der Organisation, die Konstituierung der Organe sowie den Erlass gemeinsamer Rechtsgrundlagen für die Lehre. Er kümmerte sich um die Positionierung und die strategische Ausrichtung der PHSG, indem er z.B. Profilverkmale und Entwicklungsziele der PHSG festlegte, ein Konzept für den Mittelbau erliess, neue Studiengänge und Studienpläne bewilligte oder die internationale Ausrichtung verstärkte (Einführung eines englischsprachigen Semesters, Fremdsprachenassistenten-Praktika, Kooperation mit ausländischen Hochschulen).

Der Hochschulrat übt seine Aufsichtsfunktion auf unterschiedliche Weise aus, so zum Beispiel durch die Erstellung der Jahresrechnung. Die Finanzkontrolle verfasst den Revisionsbericht. Beides dient der Rechenschaftslegung über die finanziellen Verhältnisse. Der Hochschulrat behandelt und berät die Ergebnisse externer Evaluationen für einzelne Leistungsbereiche. Weiter übt der Hochschulrat die Aufsichtsfunktion durch die direkte Kontaktpflege aus (siehe oben). Im Bereich des Qualitätsmanagements beschränkt sich die Aufgabe des Hochschulrates auf das Festlegen der Rahmenbedingungen: Er verabschiedet das Qualitätsmanagement-Konzept. Das Rektorat orientiert den Hochschulrat über die wesentlichen Ergebnisse der internen Qualitätsevaluation und über die daraus abgeleiteten Entwicklungsschritte. Dem Hochschulrat kommt keine unmittelbare Vermittlungsrolle zwischen Pädagogischer Hochschule, Politik und Öffentlichkeit zu.

Zur Zusammensetzung des Hochschulrates geben die gesetzlichen Grundlagen nur gerade vor, dass ihm die Vorsteherin oder der Vorsteher des Bildungsdepartements als Präsidentin oder Präsident sowie sechs (in der Übergangsphase bis 2012: acht) weitere Mitglieder angehören (Gesetz PHSG, Art. 13, Abs. 5). Der Hochschulrat ist wie die kantonsrätlichen Kommissionen nach einem politischen Verteilschlüssel zusammengesetzt. Die Fraktionen haben ein Vorschlagsrecht, die Wahl der Mitglieder erfolgt durch den Kantonsrat (Legislative). Zurzeit sind die SVP mit drei, die CVP, FDP und SP je mit zwei Mitgliedern vertreten. Die Mitglieder vertreten unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche: Vier Personen sind in der Privatwirtschaft tätig, drei sind beruflich mit der Volksschule verbunden, drei sind zugleich Mitglied des Erziehungsrates.

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen sind keine grundlegenden Veränderungen in der Funktionsweise des Hochschulrates geplant. Der Hochschulrat selbst hat sich letztmals 2009 mit seiner Amtsführung auseinandergesetzt. Aufgrund dieser Selbstevaluation wurde beschlossen, dass der Hochschulrat vermehrt in das Auswahlverfahren von unbefristet angestellten Dozierenden einbezogen werden soll.

2.2.2 Der Hochschulrat der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH)

Die Pädagogische Hochschule Zürich entstand 2002 aus den elf bisherigen Institutionen der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Die PHZH ist Teil der Zürcher Fachhochschule (ZFH). Laut Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich (FaHG) vom 2. April 2007 hat der Kantonsrat (Legislative) die Oberaufsicht über die Hochschule und beschliesst die Errichtung, Zusammenlegung oder Schliessung der staatlichen Hochschulen, legt Standorte fest, beschliesst die Globalbudgets für die Hochschulen und genehmigt die Wahl des Fachhochschulrates (FaHG, 2007, Art. 7, Abs. 2). Der Regierungsrat hat die allgemeine Aufsicht über die Hochschulen und ist für die Wahl der Fachhochschulmitglieder zuständig (FaHG, 2007, Art. 8, Abs. 2).

Das oberste Organ der Zürcher Fachhochschule ist der Fachhochschulrat. Er ist für die strategische Führung der Hochschulen der ZFH⁶ zuständig. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zum Hochschulrat der PHSG, der alleine für die Pädagogische Hochschule zuständig ist. Die Aufgaben des Fachhochschulrates sind im Fachhochschulgesetz wie folgt festgehalten:

Der Fachhochschulrat legt Studienangebote und Strukturen der Hochschulen fest ..., beschliesst über die Berichterstattung an die zuständigen Bundesbehörden, erlässt die Prüfungs- und Promotionsordnungen, verabschiedet die Entwicklungs- und Finanzpläne der Hochschulen, entscheidet über die Verwendung der Rücklagen, genehmigt die Hochschul- und Departementsordnungen, genehmigt die Organisationsordnungen von Instituten sowie deren Gründungen und Auflösung, beschliesst über die Integration von Fachbereichen oder Studiengängen ..., wählt die Rektorinnen und Rektoren sowie deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter auf eine Amtszeit von vier Jahren, stellt die übrigen Mitglieder der Hochschulleitung an, verleiht Professorinnen- und Professorentitel, regelt die kantonalen Zulassungsvoraussetzungen. (FaHG, 2007, Art. 10, Abs. 2)

Die Funktion des Fachhochschulrates lässt sich als kritische Begleitung der Hochschulen und als Vertretung der öffentlichen Hand umschreiben. So werden Anträge für neue Studiengänge abgesegnet oder Strukturentscheide begleitet. Beim Fachhochschulrat handelt es sich um ein Laiengremium, dessen fachliche und zeitliche Ressourcen nicht ausreichen, um strategische Konzepte zu entwickeln. Eine Ausnahme stellt ein Papier für die strategische Ausrichtung der Fachhochschule dar, welches Visionen für die Zukunft enthält. Die einzelnen Hochschulen müssen auf dieser Grundlage ihre eigenen strategischen Konzepte vorlegen. Die Entscheide des Fachhochschulrates basieren auf Anträgen der Hochschulen und des Hochschulamtes. Das Qualitätsmanagement ist Aufgabe der einzelnen Hochschulen. Die Qualitätsberichte und die Jahresberichte werden dem Fachhochschulrat vorgelegt.

Wichtiges Element der strategischen Führung des Fachhochschulrates ist die Wahl der Rektoren der einzelnen Hochschulen. Mit der Zeit hat sich die Zusammenarbeit zwi-

⁶ Zur Zürcher Fachhochschule gehören in staatlicher Trägerschaft neben der Pädagogischen Hochschule die Hochschule für Angewandte Wissenschaften und die Hochschule der Künste sowie in privater Trägerschaft und mit berufsbegleitenden Studiengängen die Hochschule für Technik und die Hochschule für Wirtschaft (vgl. <http://www.zfh.ch/ueber-uns/organisation.html>; Stand: 31. Oktober 2010).

schen Fachhochschulrat und Rektorinnen/Rektoren eingespielt – die Rektoren wissen, aufgrund welcher Kriterien entschieden wird. Dies führt auch zu einer Qualitätssteigerung, da Anträge an den Fachhochschulrat gut vorbereitet sind.

Neben der Aufgabe des kritischen Begleitens nimmt der Fachhochschulrat auch eine Vermittlerrolle zwischen Politik (Kantonsrat) und Schulen ein. Durch die Teilnahme an Sitzungen erhalten die Hochschulräte Einblick ins Tagesgeschäft der Hochschule und die Möglichkeit, persönliche Gespräche zu führen. Die Funktion der Vertretung der Öffentlichkeit spielt dabei offensichtlich eine untergeordnete Rolle.

Der Fachhochschulrat hat sieben bis neun (zurzeit: sieben) Mitglieder, Fachpersonen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen. Geleitet wird der Fachhochschulrat von der Bildungsdirektorin des Kantons Zürichs. Während die Präsidentin einen rechtswissenschaftlichen Hintergrund mitbringt, sind aus der Wirtschaft ein selbstständiger Grafiker mit bildungspolitischen Erfahrungen und ein ehemaliges Mitglied einer Konzernleitung aus der Maschinenindustrie vertreten. Je ein Mitglied stammt aus den Bereichen Wissenschaft und Kunst. Ein weiteres Mitglied ist Verbandsekretär und Personalchef einer Gewerkschaft. In der Regel hält der Fachhochschulrat jährlich zehn Sitzungen ab. Daran nehmen neben den Fachhochschulratsmitgliedern die Rektoren der einzelnen Fachhochschulen, je eine Vertreterin oder ein Vertreter der Studierenden, der Dozierenden und des übrigen Hochschulpersonals sowie der Leiter des Hochschulamtes mit beratender Stimme teil.

Die PHZH wird wie die anderen Hochschulen von einem Rektor oder einer Rektorin geleitet, der bzw. die über die Zuteilung der Mittel im Rahmen des Globalbudgets entscheidet und für alle Aufgaben zuständig ist, die nicht explizit einem andern Organ zugeordnet sind. Die Hochschulleitung der PHZH setzt sich zurzeit aus dem Rektor oder der Rektorin, zwei Prorektorinnen oder Prorektoren sowie dem Verwaltungsdirektor zusammen. Der Fachhochschulrat hat sich so weit bewährt. Für eine weitergehende strategische Führung wäre ein grösseres Arbeitspensum unumgänglich, das von einem Laiengremium nicht zu bewältigen wäre. So ist es zum Beispiel unmöglich, sich für die Vergabe von Professorentiteln in Details einzuarbeiten. Das Hochschulamt übernimmt in diesem Fall die Triage anhand eines Kriterienrasters. Die strategische Führung ist für Fachhochschulratsmitglieder nur möglich, wenn einzelne Mitglieder eine Hochschule besser kennen, die Entscheide sehr gut vorbereitet sind und die operative Führung den einzelnen Hochschulen überlassen wird.

Aufgrund der vorliegenden Fallstudien lässt sich zusammenfassend sagen, dass dem Hochschulrat nicht wirklich die Funktion der strategischen Führung zugeschrieben werden kann. Denn diese Aufgabe ist zum grössten Teil ans Rektorat delegiert. Letztlich werden Konzepte oder Berichte dem Hochschulrat vorgelegt und von diesem genehmigt oder abgelehnt. Trotz der Tendenz, betriebswirtschaftliche Konzepte des New Public Managements zu übernehmen, findet die Trennung von strategischer und ope-

rativer Führung in der Umsetzung an den pädagogischen Hochschulen nicht wirklich Anwendung.

Es scheint, dass die Hochschulräte eher Aufsichtsfunktionen wahrnehmen. Dem Rektorat der einzelnen pädagogischen Hochschulen kommt durch die übertragenen Aufgaben im Bereich strategischer Führung und Qualitätsmanagement hohe Autonomie zu. Im Hinblick auf die Rechenschaftspflicht und Legitimationsfunktion gegenüber der Öffentlichkeit hat die Aufsichtsfunktion eine wichtige Bedeutung. Es stellt sich aber die Frage, ob und inwiefern die Laienaufsicht, insbesondere wenn die Besetzung der Hochschulratsitze nicht aufgrund von Expertise, sondern aufgrund von parteipolitischem Proporz erfolgt, dieser Aufgabe noch gerecht werden kann.

3 Ausblick

Hochschulräte sind auch in der Schweiz und auch im Bereich der pädagogischen Hochschulen sehr unterschiedliche Gremien. Sie unterscheiden sich hinsichtlich Grösse und Zusammensetzung, demokratischer Legitimation (wer wählt die Hochschulräte?), Stellung zwischen Hochschulleitung und Hochschul- bzw. Bildungsverwaltung und hinsichtlich ihrer Aufgaben, Funktionen und Entscheidungsbefugnisse. Je nach Ausprägung der einzelnen Merkmale ergeben sich sehr unterschiedliche Gremien. Renate Mayntz hat dies für die deutschen Hochschulräte in der folgenden Aussage zusammengefasst: «university councils have uncertain identities» (Mayntz, 2002, S. 27).

Diese Aussage trifft einerseits auf die Hochschulräte im Allgemeinen zu: Nur eine genaue Analyse der Gremienstruktur einer bestimmten Hochschule liesse eine Einschätzung zu, ob ein Hochschulrat eher als Element einer neoliberalen Bildungspolitik und der Ökonomisierung der Hochschulen oder aber eher als sinnvolles Element einer verwaltungsunabhängigen, demokratisch-öffentlichen Legitimation öffentlich finanzierter Hochschulen interpretiert werden kann. Je nach Ausprägung hat ein Hochschulrat – so hat die Analyse der Hochschulräte an pädagogischen Hochschulen der deutschsprachigen Schweiz gezeigt – lediglich eine Aufsichtsfunktion oder aber er kann zumindest teilweise die Funktion der strategischen Führung übernehmen. Eine gute und weitreichende strategische Führung scheint aber nur möglich zu sein, wenn normativ sinnvolle *checks and balances* zwischen Hochschulrat und Hochschulpolitik und -verwaltung einerseits und Rektorat und akademischer Selbstverwaltung andererseits institutionalisiert werden.

Andererseits ist die Identität bzw. die genaue Funktion eines Hochschulrates nicht nur von der Zusammensetzung und Funktionszuordnung abhängig, sondern von konkreten Akteurskonstellationen und im Alltag der Hochschulratsarbeit habituierten Funktionsweisen. Ein Blick in die normativen Grundlagen der Hochschulratsarbeit reicht offensichtlich nicht aus, um das, was in Hochschulräten geschieht, analysieren zu können.

Dies bedeutet einerseits, dass Analysen die Praxis der Ratstätigkeit mituntersuchen müssten, andererseits aber auch, dass der Wahl der Hochschulratsmitglieder eine entscheidende Bedeutung zukommt. «Who has the power?» (Tapper, 2007, S. 225 ff.) ist sicher eine Frage, der in der «governance» von Hochschulen eine zentrale Bedeutung zukommt. Im Hinblick auf eine demokratische Organisation und Legitimation öffentlicher Hochschulen scheint aber noch wichtiger zu sein, wie die Macht im Sinne von *checks and balances* zwischen den einzelnen Gremien verteilt ist und dass Machtdelegation mit sinnvoller Machtkontrolle einhergeht (Criblez, 1998). Hier ist insbesondere die Verteilung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen zwischen Bildungspolitik (Legislative), Bildungsverwaltung (Exekutive), Hochschulrat, Hochschulleitung und der akademischen Selbstverwaltung immer wieder auszutarieren. Dies ist einerseits eine normative Aufgabe, aber auch eine Aufgabe, die in Details zwischen den unterschiedlichen Akteuren immer wieder ausgehandelt werden muss.

Mit der Schaffung von Hochschulräten in pädagogischen Hochschulen ist das institutionalisierte System der ehemaligen Lehrerbildungsinstitutionen von *checks and balances*, von Machtdelegation und Machtkontrolle, aus dem Gleichgewicht geraten und die balance muss erst wieder hergestellt werden. Interessanterweise wissen wir heute über ein für die Balance wichtiges Gremium an pädagogischen Hochschulen, die Hochschulräte, systematisch nur sehr wenig. Es würde sich lohnen, hier empirisch gesichertes Wissen zu generieren, insbesondere über die Aufgaben und Funktionen von Hochschulräten, auch im Vergleich zwischen unterschiedlichen Hochschultypen und insbesondere im Hinblick auf die Klärung von Aufgaben und Funktionen der unterschiedlichen Steuerungsgremien.

Literatur

- Amaral, A. & Magalhães, A.** (2002). The Emergent Role of External Stakeholders in European Higher Education Governance. In A. Amaral, G. A. Jones & B. Karseth (Hrsg.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance* (S. 1–22). Dordrecht: Kluwer.
- Biland, S.** (2004). *Der Hochschulrat der Universität Freiburg/Fribourg (1949-1947)*. Freiburg: Academic Press.
- Boer, H. de** (1998). Vom partizipatorischen System zum Managerialismus? Internationale Trends in der Leitung von Hochschulen. In D. Müller-Böling & J. Fedrowitz (Hrsg.), *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen* (S. 59-84). Gütersloh: Bertelsmann.
- Bogumil, J., Heinze, R. G., Grohs, St. & Gerber, S.** (2007). *Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche*. s.l.: Hans Böckler Stiftung [verfügbar unter: <http://www.boeckler.de/pdf/fof/S-2007-981-5-1.pdf>] [30.10.2010].
- Brändli, S.** (1997). Der Griff nach der vierten Gewalt. Die «Produktive» – Leistungsgarant für die Staatstätigkeit. *Neue Zürcher Zeitung*, 23.8.1997, 17.
- Buschor, E.** (1998). New Public Management als Tor zur virtuellen, globalen Universität. In M. Hermann, H. Leuthold & Ph. Sablonier (Hrsg.), *Elfenbeinturm oder Denkfabrik. Ideen für eine Universität mit Zukunft* (S. 137–142). Zürich: Chronos.
- Bütikofer, A.** (2006). *Staat und Wissen. Ursprünge des modernen schweizerischen Bildungssystems im Diskurs der Helvetischen Republik*. Bern: Haupt.

- Criblez, L.** (1998). Anforderungen an eine demokratische Bildungsorganisation. In J. Oelkers, F. Osterwalder & H. Rhy (Hrsg.), *Bildung, Öffentlichkeit und Demokratie* (S. 191–208). Weinheim: Beltz (=38. Beiheft der Zeitschrift für Pädagogik).
- Criblez, L.** (2010). Die Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in der Schweiz seit 1990. Reformprozesse, erste Bilanz und Desiderata. In H. Ambühl & W. Stadelmann (Hrsg.), *Tertiärisierung der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Bilanztagung I* (S. 22–58). Bern: EDK.
- FaHG.** (2007). *Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich* vom 2. April 2007 (Stand Oktober 2007) [verfügbar unter: [http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/5C80894541402C8AC125774C003E8751/\\$File/414.10_2.4.07_69.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/5C80894541402C8AC125774C003E8751/$File/414.10_2.4.07_69.pdf); Stand 30.10.2010].
- FHSG.** (1995/2007). Bundesgesetz über die Fachhochschulen (Fachhochschulgesetz, FHSG) vom 6. Oktober 1995 (Stand: 1. Januar 2007). *Systematische Sammlung des Bundesrechts 414.71* [verfügbar unter: <http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/414.71.de.pdf>; Stand 30.10.2010].
- Fulda, J.** (1998). Führungsorganisation des Bereiches der Eidgenössischen Technischen Hochschulen. In D. Müller-Böling & J. Fedrowitz (Hrsg.), *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen* (S. 117–130). Gütersloh: Bertelsmann.
- Gäbler, U.** (2000). Das Modell Universität Basel – Stärken und Schwächen. In Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), *Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen* (S. 30–33). Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Gerber, S., Bogumil, J., Heinze, R.G. & Grohs, St.** (2009). Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. In J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (S. 93–122). Berlin: sigma.
- Gesetz PHSG.** (2006). *Gesetz über die Pädagogische Hochschule des Kantons St. Gallen* vom 19. April 2006 [verfügbar unter: <http://www.gallex.ch/gallex/2/fs216.0.html>; Stand 30.10.2010].
- Hochschulrektorenkonferenz.** (Hrsg.). (2000). *Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen*. 2. Berliner Bildungsdialo. Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Hödl, E. & Zegelin, W.** (1999). *Hochschulreform und Hochschulmanagement. Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion*. Marburg: Metropolis.
- Jansen, D.** (2010). Von der Steuerung zur Governance: Wandel der Staatlichkeit? In D. Simon, A. Knie & St. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 39–50). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kehm, B.M. & Lanzendorf, U.** (2005). Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen – mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In U. Teichler & R. Tippelt (Hrsg.), *Hochschullandschaft im Wandel* (S. 41–55). Weinheim: Beltz (=50. Beiheft der Zeitschrift für Pädagogik).
- Klenk, T.** (2008). *Modernisierung der funktionalen Selbstverwaltung. Universitäten, Krankenkassen und andere öffentliche Körperschaften*. Frankfurt: Campus.
- Kohler, J. & Huber, J.** (Hrsg.). (2006). *Higher Education Governance Between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces*. Strasbourg: Council of Europe.
- Kopp, D.** (1998). *New University Management. Aktuelle Hochschulreformen am Beispiel der Universität Basel*. Basel: WWZ.
- Kottusch, P.** (1999). Zur neuesten Entwicklung des schweizerischen Hochschulorganisationsrechts (unter besonderer Berücksichtigung der Führungsstrukturen). *Wissenschaftsrecht*, 32, 315–145.
- Lange, St.** (2010). Hochschulräte. In D. Simon, A. Knie & St. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 347–360). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lehmann, L., Criblez, L., Guldemann, T., Fuchs, W. & Périsset Bagnoud, D.** (2007). *Lehrerinnen- und Lehrerbildung in der Schweiz*. Aarau: SKBF.
- Mäder, F.** (2006). Hochschulautonomie. Sieben Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. Diplomarbeit Berner Fachhochschule [verfügbar unter: <http://www.kfh.ch/uploads/doku/doku/Studie%20Hochschulautonomie1.pdf?CFID=16147189&CFTOKEN=75694153>; Stand: 30.10.2010].
- Mayntz, R.** (2002). University Councils: an Institutional Innovation in German Universities. *European Journal of Education*, 37 (1), 21–28.
- Müller-Böling, D. & Fedrowitz, J.** (Hrsg.). (1998). *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen*. Gütersloh: Bertelsmann.

- Oggenfuss, Ch.** (2010). *Steuerung Pädagogischer Hochschulen. Aufgaben, Zusammensetzung und Funktion der Fachhochschulräte*. Zürich: Institut für Erziehungswissenschaft.
- Osterwalder, F.** (1997). Schule denken: Schule als linear gegliederte, staatliche und öffentliche Institution. In H. Badertscher & H.-U. Grunder (Hrsg.), *Geschichte der Erziehung und Schule in der Schweiz im 19. und 20. Jahrhundert* (S. 237–277). Bern: Haupt.
- Rahmenbedingungen.** (2008). *Rahmenbedingungen zur Schaffung von Bereichen zur Kontaktpflege zwischen dem Hochschulrat und den Verantwortlichen in den Tätigkeitsbereichen der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen vom 6. Februar 2008*. St. Gallen: Pädagogische Hochschule.
- Schmidt, Th.** (2004). *Deutsche Hochschulräte. Begriff, Darstellung und rechtliche Analyse*. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Schreiterer, U.** (2008). *Traumfabrik Harvard. Warum amerikanische Hochschulen so anders sind*. Frankfurt: Campus.
- Senn, P.** (Hrsg.) (2000). *Fachhochschulmanagement auf dem praktischen Prüfstand*. Chur: Rüegger.
- Soiron, R.** (2000). Das Basler Modell: Konsequenz und grosszügig. In Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), *Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen* (S. 25-29). Bonn: Hochschulrektorenkonferenz.
- Statut PHSG.** (2007). *Statut der Pädagogischen Hochschule des Kantons St. Gallen vom 16. August 2007* [verfügbar unter: <http://www.gallex.ch/gallex/2/fs217.11.html>; Stand: 17.4.2010].
- Tapper, T.** (2007). *The Governance of British Higher Education. The Struggle for Policy Control*. Dordrecht: Springer.
- Teichler, U.** (2005). *Hochschulstrukturen im Umbruch*. Frankfurt/M.: Campus.
- Weber, K., Tremel, P., Balthasar, A. & Faessler, S.** (2010). *Programmatik und Entwicklung der Schweizer Fachhochschulen*. Bern: ZUW [verfügbar unter: http://www.zuw.unibe.ch/content/e4720/e5652/Arbeitsbericht38ZUW_ger.pdf; Stand: 30.10.2010].
- Weber, L.** (2006). European University Governance in Urgent Need of Change. In J. Kohler & J. Huber (Hrsg.), *Higher Education Governance Between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces* (S. 63–76). Strasbourg: Council of Europe.

Autor und Autorin

Lucien Criblez, Prof. Dr., lcriblez@ife.uzh.ch

Chantal Oggenfuss, cand. phil., coggenfuss@suisse.com

Beide: Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Zürich