

Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

 Heinz Nixdorf Stiftung



Handbuch Hochschulräte

Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis

Volker Meyer-Guckel • Mathias Winde • Frank Ziegele (Hrsg.)

POSITIONEN

In Kooperation mit dem



Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft

 Heinz Nixdorf Stiftung



Handbuch Hochschulräte

Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis

Volker Meyer-Guckel • Mathias Winde • Frank Ziegele (Hrsg.)

EDITION|STIFTERVERBAND

In Kooperation mit dem



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Volker Meyer-Guckel, Mathias Winde, Frank Ziegele	
Zusammenfassung – Hochschulräte in der Praxis	6
Britta Behm, Ulrich Müller	
Erfolgsfaktoren für Hochschulräte	16
1 Einführung	
1.1 Ausgangspunkt: Hochschulräte, „ein Experiment mit großem Potenzial“	16
1.2 Ziel: Erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten unterstützen	18
1.3 Ansatz: Ländergesetze und Praxiserfahrungen im Vergleich	19
1.4 Gliederung	21
2 Hochschulräte im Spiegel von Medien und Wissenschaft	22
2.1 Medienecho: Mächtige Steuerungszentralen oder zahnlose Tiger?	22
2.2 Forschungsstand: Differenzierung tut Not!	23
3 Die Einführung von Hochschulräten in den Bundesländern	25
3.1 Zum historischen Hintergrund	25
3.2 Hochschulmodernisierung: Neue Steuerung und gewandelte gesellschaftliche Anforderungen	26
3.3 Hochschulräte in der Terminologie der Bundesländer	27
4 Idealtypische Rollen von Hochschulräten	28
4.1 Bandbreite möglicher Rollenwahrnehmungen	29
4.2 Notwendigkeit eines klaren Rollen- und Selbstverständnisses	31
4.3 Erfolgsfaktoren für die Rollengestaltung	32
5 Erfolgsfaktoren für Hochschulräte	33
5.1 Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen	34
5.2 Größe und Zusammensetzung (intern/extern)	38
5.3 Besetzung (Mitgliederherkunft)	43
5.4 Besetzungsverfahren und Mitgliedergewinnung	46
5.5 Vorsitz	54
5.6 Arbeitsstrukturen	58
5.7 Beziehung zu Hochschulleitung und Senat	64
5.8 Beziehung zum Wissenschaftsministerium	71
5.9 Kommunikation und Transparenz	74
5.10 Rechenschaft und Kontrolle	77
5.11 Aufwandsentschädigung und Haftung/Versicherungsschutz	80
5.12 Organ einer Hochschule oder hochschulübergreifende Einrichtung?	82
6 Erfolgsfaktoren im Überblick	84
6.1 Aufgaben und Kompetenzen	84
6.2 Zusammensetzung, Auswahl und Mitgliedergewinnung	87
6.3 Kommunikation und Transparenz	91
6.4 Arbeitsstrukturen	93
6.5 Rechenschaft und Kontrolle	96
Liste der Interviewpartnerinnen und -partner	98
Endnoten	99

Kurzinterviews

Bernhard Vogel, Vorsitzender des Universitätsrates der Friedrich-Schiller-Universität Jena	34
Max Kaase, Mitglied des Universitätsrates der Universität Mannheim	39
Christoph Bode, Mitglied im Universitätsrat der Otto-Friedrich-Universität Bamberg	45
Rolf-E. Breuer, Vorsitzender des Hochschulrates der Johann Wolfgang Goethe- Universität Frankfurt	55
Annette Fugmann-Heesing, Vorsitzende des Hochschulrates der Universität Bielefeld	65
Anne-José Paulsen, Vorsitzende des Hochschulrates der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	75

Ralph P. Müller-Eiselt	
Hochschulräte im internationalen Vergleich	106
1 Vergleichsobjekte: Vorbild USA und europäischer Vorreiter Österreich	106
2 Struktur, Aufgaben und Arbeitsweise von Hochschulräten im internationalen Vergleich	109
2.1 Zusammensetzung und Rekrutierung	110
2.2 Aufgaben und Kompetenzen	111
2.3 Arbeitsstrukturen und Stakeholder-Beziehungen	120
3 Zusammenfassung	124
Endnoten	128
Britta Behm, Ulrich Müller	
Synopse: Landeshochschulgesetze im Vergleich	130
Baden-Württemberg	132
Bayern	134
Berlin	136
Brandenburg	138
Hamburg	139
Hessen	140
Mecklenburg-Vorpommern	142
Niedersachsen	143
Nordrhein-Westfalen	145
Rheinland-Pfalz	147
Saarland	149
Sachsen	150
Sachsen-Anhalt	152
Schleswig-Holstein	153
Thüringen	156
Literatur	158
Abkürzungsverzeichnis	169
Herausgeber und Autoren	170
Impressum	172



Vorwort



Die Heinz Nixdorf Stiftung und der Stifterverband haben in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung eine neue Plattform für Hochschulräte eingerichtet: das Forum Hochschulräte. Das Forum Hochschulräte richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch. Es beschäftigt sich zum einen mit den Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren der Hochschulratsarbeit, zum anderen mit aktuellen Fallstudien und konkreten Aufgabenstellungen.

Die Themen des Forums reichen von Rollenwahrnehmung über das optimale Handeln von Hochschulräten in verschiedenen Managementbereichen bis hin zur Reflexion der Möglichkeiten und Grenzen betriebswirtschaftlicher Steuerung von Hochschulen. Ziel der Veranstaltungsreihe ist es, auf der Basis des Erfahrungsaustauschs Empfehlungen für Hochschulräte zu erarbeiten.

Die vorliegende Publikation ist ein erstes Ergebnis dieser Bemühungen. Begleitend zur Veranstaltungsreihe haben Britta Behm und Ulrich Müller von CHE Consult zahlreiche Experteninterviews mit Hochschulräten, Hochschulleitungen und Ministerien geführt, um Erfolgsfaktoren für Hochschulräte herauszuarbeiten. Die Ergebnisse wurden auf dem Forum Hochschulräte vorgestellt, diskutiert und präzisiert. Den beiden Autoren sei an dieser Stelle ebenso herzlich gedankt wie allen, die in Interviews oder mit ihren Wortbeiträgen in der Diskussion zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Danken möchten wir auch Ralph Müller-Eiselt, der die Arbeit von Hochschulräten in den USA und Österreich untersucht hat. Dieser vergleichende Blick ins Ausland bildet den zweiten Hauptpart der vorliegenden Publikation.

Wir hoffen, dass wir mit den beiden Untersuchungen Denkanstöße und Anregungen geben können, die die Arbeit von Hochschulräten in Deutschland unterstützen und zum Nutzen der Hochschulen weiterentwickeln.

Dr. Horst Nasko
stellv. Vorsitzender, Heinz Nixdorf Stiftung

Prof. Dr. Andreas Schlüter
Generalsekretär, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Volker Meyer-Guckel, Mathias Winde, Frank Ziegele

Zusammenfassung – Hochschulräte in der Praxis

Mit Lehre und Forschung, akademischer Weiterbildung und Wissenstransfer erfüllen Hochschulen bedeutsame Aufgaben für die Gesellschaft. Durch ihr intellektuelles, personelles und infrastrukturelles Potenzial haben sie beste Voraussetzungen, zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen. Umgekehrt werden gesellschaftliche Problemfelder immer mehr zu den Treibern wissenschaftlicher Entwicklungen in Forschung und Lehre. Hochschulräte helfen der Hochschule dabei, diese wichtigen Aufgaben autonom und eigenverantwortlich, aber unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse wahrzunehmen. Die vorliegende Publikation möchte mit einer empirischen Studie für Deutschland und einer vergleichenden Analyse der Hochschulratsarbeit in den USA und Österreich Anregungen und Denkanstöße für die Praxis von Hochschulräten geben.

Der Hochschulrat als Ort des Diskurses

In der aktuellen Diskussion werden die Funktionsfähigkeit und der Ertrag der Hochschulratsarbeit bisweilen infrage gestellt. Stellen Hochschulräte eine Gefahr für die Wissenschaftsfreiheit dar? Oder sind sie ein wertvolles Element in einer neu austarierten Balance von Hochschulleitungsorganen? Es wäre zu kurz gesprungen, die flächendeckende Einführung von Hochschulräten seit 1998 allein in den Kontext der neuen Steuerungsmodelle dieser Zeit zu stellen. In einer bemerkenswerten Rede vor der Westdeutschen Rektorenkonferenz im Jahr 1969 begründete Jürgen Habermas die Notwendigkeit der Teilnahme der Hochschulmitglieder an den Entscheidungsprozessen der Universität und zeigte damit den Weg von der Ordinarien- zur Gremienuniversität in den 1970er-Jahren auf. Weniger beachtet wurde damals, dass er diesen Weg auch flankiert sehen wollte von einer ebenso wichtigen Neuorganisation des Verhältnisses der Hochschule zu Staat und Gesellschaft. Er machte darauf aufmerksam, dass „sich das Verhältnis von Universität und Staat nicht mehr nach dem liberalen Selbstverwaltungsmuster von Autonomie und Staatsaufsicht fassen lässt. Entscheidungen über die Struktur und den Ausbau der Hochschule, Entscheidungen über den Umfang der einmaligen Investitionen und der laufenden Mittel, Entscheidungen v. a. über die Allokation der Mittel haben heute unmittelbar politisches Gewicht. Zugleich erfordern die wachsenden planungsrelevanten Aufgaben innerhalb einzelner Hochschulen die Integration mit Planungen ‚extra muros‘“. Deshalb sollten „die gesellschaftlichen Interessengruppen die Vertreter(innen) der Universität mit ihren Ansprüchen und Bedürfnissen konfrontieren können und umgekehrt auch die Repräsentanten der Hochschule Gelegenheit haben, ihre Forderungen und Grundsätze plausibel zu machen“. Habermas schlug in diesem Zusammenhang, also bereits vor mehr als 40 Jahren, vor, dass der „Kontakt der Hochschule mit Staat und Gesellschaft förmlich geregelt wird (beispielsweise durch ein Kuratorium mit staatlich delegierten Entscheidungskompetenzen ...)“. Dieser Ort des Diskurses wurde teilweise an den Berliner Hochschulen verwirklicht, deren Räte bis heute die Bezeichnung Kuratorium tragen.



Bei der Einführung von Hochschulräten in den letzten Jahren kamen weitere Argumente hinzu. Inspiriert vom Ansatz des New Public Management sollten Hochschulräte dem Ministerium die Möglichkeit eröffnen, die Hochschulen in die Autonomie zu entlassen, indem bisherige Kontroll- und Steuerungsaufgaben des Ministeriums von einem neuen Hochschulorgan übernommen werden. Hochschulen sollten darüber hinaus von dem in Hochschulräten vorhandenen externen Managementwissen profitieren und ihre Verwaltungen professionalisieren. Hochschulräte sollten die Hochschulleitungen darin unterstützen, die strategische Gesamtverantwortung in der Hochschule wahrzunehmen.

Die Steuerung von Hochschulen hat sich nicht nur damit in den letzten Jahren einschneidend verändert. Hochschul- und Fakultätsleitungen wurden mehr Kompetenzen übertragen, die Ministerien handeln mit den Hochschulen Zielvereinbarungen aus und vergeben ihre Mittel nach Leistungskennzahlen. 15 Bundesländer haben für diese neue Hochschulsteuerung Hochschulräte als neues Leitungsorgan installiert. Der „Hochschulrat“ – in den Hochschulgesetzen der Länder auch als „Kuratorium“, „Aufsichtsrat“ oder „Universitätsrat“ bezeichnet – ist neben die traditionellen Leitungsinstanzen von Präsidium/Rektorat und Senat getreten.

Neue Hochschulsteuerung

Auch wenn die Landesgesetze teilweise erheblich divergieren, werden dem Hochschulrat in unterschiedlicher Ausprägung drei Grundfunktionen zugedacht: 1. Er soll mit seiner ganz oder teilweise externen Besetzung die Anliegen der Gesellschaft in die Hochschule hineinbringen, 2. gegenüber dem Präsidium/Rektorat ehemals beim Staat verortete Aufsichtsfunktionen übernehmen und 3. die Hochschule auf Basis der Expertise und des Erfahrungshintergrundes der in ihm versammelten Persönlichkeiten in ihrer strategischen Entwicklung als Gesamtheit beraten und unterstützen. Mit diesem Funktionsspektrum erhält der Hochschulrat eine zentrale Rolle für die Entwicklung und nachhaltige Steuerung der jeweiligen Hochschule.

Nimmt man hinzu, dass die Einführung der Hochschulräte in vielen Bundesländern von einer deutlichen Stärkung der Hochschulleitungen und einer Begrenzung des Hochschulsenats auf akademische Angelegenheiten flankiert wurde, ist das Steuerungs-, Kommunikations- und Entscheidungsgefüge innerhalb der Hochschulen seit etwa zehn Jahren ganz neu austariert worden – zumindest was die rechtlichen Rahmenbedingungen betrifft. Und auch im Hinblick auf die Beziehung der Hochschulen zum Staat markiert der Hochschulrat einen Wandel, der mit einer größeren Autonomie der Hochschulen und einer zurückgenommenen Rolle des Staates einhergeht. Nicht in allen Fällen hat sich die neue Rollen-, Kompetenz- und Aufgabenaufteilung bereits gut eingespielt und in der Praxis bewährt.

Etablierung noch nicht abgeschlossen

Für die Ebene der Hochschulratszuständigkeit müssen daher seitens aller Beteiligten vielfach noch neue Selbstverständnisse und Rollen entwickelt und Handlungsmöglichkeiten geprüft werden. Dieses ist auch zehn Jahre nach der ersten Einführung von Hochschulräten eine der zentralen Herausforderungen.

Hilfreich kann es sein, die deutschen Erfahrungen vor dem Hintergrund internationaler Vergleichsbeispiele zu betrachten, obwohl ausländische Ansätze weder einfach nach Deutschland übertragen werden können noch sollten. Die Funktion amerikanischer und europäischer Hochschulräte unterscheidet sich auf den ersten Blick nur wenig. Präsidentenbestellung, Profilbildung und Ressourcenallokation sind die zentralen strategischen Aufgaben, denen sich die Organe widmen. Auch in den USA gibt es jedoch kritische Stimmen, dass amerikanische *boards* mit sehr viel mehr Macht als ihre europäischen Pendanten ausgestattet sind. Sie können beispielsweise weitgehend ohne Mitwirkung des Senats Präsidenten bestellen, mit ihnen Zielvereinbarungen aushandeln und bei Nichterfüllung Präsidenten auch wieder abberufen. Bedenklich ist außerdem, dass „white, wealthy businessmen“ die *boards* dominieren und noch nicht einmal jedes fünfte Mitglied einen beruflichen Hintergrund im Bildungssektor aufweist. Durch Kooptation können viele *boards* über ihre neuen Mitglieder selbst entscheiden und damit diese Zusammensetzung perpetuieren.

Andererseits erscheint es interessant, dass Hochschulräte in den USA nicht nur ausgesprochen viel Zeit in ihre Arbeit investieren müssen, sondern dass sie auch regelmäßigen Evaluationen unterzogen werden. Rund zehn Hochschulratssitzungen werden pro Jahr einberufen, dazu kommen noch die Beratungen von etwa drei bis vier Ausschüssen des Hochschulrates. Regelmäßig müssen *governance policies* zum Umgang mit Loyalitätskonflikten, Grundsätzen der Ausgabenpolitik oder individuellen Zuständigkeiten der Hochschulräte gegengezeichnet werden. So wie an amerikanischen Hochschulen Assessments weit verbreitet sind, so müssen sich die Hochschulräte ebenfalls regelmäßig entlang von Kriterien wie Teilnahme an den Sitzungen, Arbeit in Ausschüssen, Unterstützung des Fundraisings, Passung in den Hochschulrat oder dem Engagement für die Hochschule bewerten lassen.

Die nachfolgenden Empfehlungen und Anregungen für die Weiterentwicklung der Arbeit von Hochschulräten wurden aufgrund der Einschätzungen und Praxiserfahrungen ausgewählter Experten, einer umfassenden Literaturlauswertung zum Thema und einer Analyse landesgesetzlicher Bestimmungen erarbeitet. Die Autoren wissen um die verschiedenen Rahmenbedingungen in den einzelnen Bundesländern und an den einzelnen Hochschulen, ihre unterschiedlichen Traditionen und Strukturen. Die Ausführungen können deshalb lediglich Denkanstöße geben und Erfolgsfaktoren identifizieren, die von den Verantwortlichen in Politik, Hochschulen und Hochschulräten auf Übertragbarkeit überprüft und auf ihre Ziele angepasst werden sollten.

Empfehlungen ...

... zu Aufgaben und Kompetenzen

POLITIK / HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Hochschulräte haben drei Kernfunktionen in der Hochschulsteuerung: die kritische strategische Beratung bei der Hochschulentwicklung, die Aufsichtsfunktion gegenüber dem Präsidium und das Hereintragen gesellschaftlicher Anliegen in die Hochschule.



Landesgesetzliche Regelungen stärken diese Kernfunktionen des Hochschulrates, wenn sie

- den Schwerpunkt der Aufgaben von Hochschulräten ausdrücklich im strategischen Bereich bestimmen und sie mit entsprechenden Kompetenzen ausstatten; unentbehrlich sind dabei die Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung (inkl. Profilbildung) der Hochschule, die Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung, die Zustimmung zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium und die Mitbestimmung bei der Wahl der Hochschulleitung (doppelte Legitimation);
- strategische, operative und eher legislative Aufgaben wie Kompetenzen möglichst klar getrennt Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat zuordnen;
- konsequent darauf verzichten, dem Hochschulrat operative Aufgaben zuzuweisen, die – etwa im Bereich der Finanzaufsicht oder des Personalwesens – Fachkompetenz und zeitliche Kapazität der meisten Hochschulräte überfordern;
- bei der Auswahl von Kandidaten für die Hochschulleitung (insbes. Präsidenten-/Rektorenamt) eine gemeinsame Findungskommission von Hochschulrat und Senat vorsehen.

HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Hochschulräte und Senate sollten kooperationsorientierte, komplementäre Rollenmodelle entwickeln.



Im Verhältnis zwischen dem zentralen Selbstverwaltungsgremium der Hochschule, dem Senat, und dem neuen strategischen Leitungsorgan Hochschulrat lassen sich Konflikte bisweilen nicht vermeiden. Beide Organe sind gefordert, die neue Aufgabenteilung konstruktiv zu gestalten, ihre jeweiligen Rollen in der Zusammenarbeit zu definieren und Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln. Dadurch kann sichergestellt werden, dass hochschulübergreifende Leitungsentscheidungen getroffen und umgesetzt werden.

HOCHSCHULRAT

- › Ein klares und kodifiziertes Selbstverständnis des Hochschulrates dient der produktiven Zusammenarbeit zwischen den Hochschulgremien.



Eine Selbstvergewisserung über die eigene Rolle innerhalb der Hochschule, die Klärung von unterschiedlichen „mentalen Modellen“ (der Hochschulratsmitglieder z. B. in Bezug auf die Rolle des Organs oder die Art der Zusammenarbeit) legen den Grund für eine produktive Zusammenarbeit mit den anderen Leitungsinstan-

Die Icons zeigen auf einen Blick, an wen sich die Empfehlungen richten: an die Politik, an die Hochschulen und an die Hochschulräte.

zen der Hochschule wie auch für die eigene Arbeitsgestaltung. Hochschulräte sollten daher dem Thema der Rollenfindung, der Klärung von Selbstverständnissen, der Schwerpunktsetzung künftiger Aktivitäten und Regeln der internen Zusammenarbeit erhebliches Gewicht geben und ausreichend Zeit einräumen.

Die grundsätzliche Ausrichtung der gemeinsamen Tätigkeit sollte nicht nur reflektiert, sondern auch explizit vereinbart werden, etwa in Form eines Leitbildes oder als *code of governance* für die Arbeit des Hochschulrates. Gesetzlich zugewiesene Aufgaben, die der angestrebten Rollenwahrnehmung widersprechen, sollten wenn möglich an die Hochschulleitung delegiert werden.

... zu Zusammensetzung und Auswahl



POLITIK / HOCHSCHULE

- › Die Hochschulen sollten vom Gesetzgeber die Wahl erhalten, sich zwischen rein externen und gemischten Hochschulräten zu entscheiden.

In den Landesgesetzen sollte den Hochschulen bei der Besetzung der Hochschulräte größtmögliche Freiheit gewährt werden.

Hauptvorteile des gemischten Modells sind der direkte Dialog von internen und externen Mitgliedern, die doppelte Expertise (aus dem Hochschulalltag und externen Handlungsbereichen) und die erwartbar höhere Akzeptanz innerhalb der Hochschule. Beim gemischten Modell sollten allerdings die externen Mitglieder über die Mehrheit der Stimmen verfügen und den Vorsitz stellen, da die Erschließung externer Expertise und Erfahrungen sicherzustellen ist und die Gefahr der Austragung bzw. Doppelung interner Konflikte im Hochschulrat verringert werden sollte.

Rein extern zusammengesetzte Hochschulräte sind eher in der Lage, gesellschaftliche Anliegen in die Hochschule hineinzutragen. Sie haben eine tendenziell höhere Legitimation nach außen und eine größere Distanz zum Hochschulalltag. Eingefahrene Sichtweisen können hinterfragt, interne Konflikte und Interessenlagen auf Abstand gehalten und Entscheidungen daher rascher und unter der Perspektive des Gesamtwohls der Hochschule getroffen werden.

Die Hochschulratsmitglieder sollten sich mit den strukturellen Problemen und Chancen der verschiedenen Hochschulratsmodelle auseinandersetzen, um deren jeweilige Risiken zu minimieren und Chancen nutzen zu können.



HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Hochschulratsmitglieder sollten in einem transparenten Verfahren ausgewählt werden und doppelt legitimiert sein. Sie sollten mit dem „System Hochschule“ vertraut und der Hochschule als Ganzes – nicht bestimmten Interessen – verpflichtet sein.

Das Besetzungsverfahren von Hochschulräten sollte transparent sein und auf dem Prinzip der doppelten Legitimation aufbauen: Idealerweise besitzt die Hochschule ein Vorschlagsrecht, um eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung sicherzustellen. Die Berufung sollte durch den Staat erfolgen, etwa durch das zuständige Wissenschaftsministerium, das nur in Fällen besonders problematischer Konstellation die Berufung zu verweigern hätte.

Auswahlkriterien für Hochschulratsmitglieder sind: Kenntnis des Hochschulsystems, strategische Kompetenz, Reputation und Zeitbudget, Fähigkeit zu kritischer Distanznahme, Dialogbereitschaft, Selbstverständnis als Anwälte der Hochschule als Ganzes, Teamfähigkeit und Gestaltungswillen.

Hochschulen sollten bereits bei der Auswahl der Hochschulratsmitglieder darauf achten, Loyalitätskonflikte zu vermeiden. Sie sollten auf Funktionsträger unmittelbar konkurrierender Hochschulen verzichten.

Jeder Anschein, die Hochschulen würden für Interessen der Wirtschaft vereinnahmt, sollte vermieden werden. Entsprechend sollte bereits bei der Auswahl auf die Unabhängigkeit der Mitglieder geachtet werden – sie müssen frei sein, im Interesse der Hochschule zu entscheiden.

... zu Kommunikation und Transparenz

HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Hochschulräte sollten nach innen und außen auf unterschiedlichen Kanälen und mit unterschiedlichen Dialoggruppen über ihre Arbeit kommunizieren.



Es liegt im Interesse eines Hochschulrates, eine konstruktive Beziehung zu Hochschulgremien und hochschulischen Funktionsträgern auf dezentraler Ebene, insbesondere zu den Dekanen, zu pflegen und im hochschulinternen Gesamtgefüge die Rollen im Zusammenspiel komplementär zu gestalten. Persönliche Begegnungen, die Verdeutlichung seiner Standpunkte und eine Bereitschaft zum vertrauensbildenden Dialog sind hier unabdingbar. Verschiedene Kommunikationswege sind praktikabel, beispielsweise

- ein regelmäßiger Austausch zwischen Hochschulratsvorsitz und dem Vorsitzenden des Senats;
- gemeinsame Sitzungen von Hochschulrat und Senat;
- ein Angebot des/der Hochschulratsvorsitzenden, in Abständen im Senat zu berichten;
- der gegenseitige Austausch von Tagesordnungen zwischen Senat und Hochschulrat, ggf. auch von Ergebnisprotokollen;
- strukturierte Kontakte mit den Dekanen (etwa über eine Einladung von Dekanen zu bestimmten Tagesordnungspunkten);
- ein regelmäßiger Austausch mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule, insbesondere den Studenten, aber auch mit dem Gleichstellungsbeauftragten oder dem Personalrat;
- Tagesordnung und wesentliche Ergebnisse von Hochschulratssitzungen sollten hochschulöffentlich kommuniziert werden, z. B. im Internet.

HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat ist elementar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den beiden zentralen Leitungsorganen der Hochschule.



Die Hochschulleitung ist der Hauptbezugspunkt des Hochschulrates. Hochschulräte sollten eng mit der Hochschulleitung zusammenarbeiten, aber die Fähigkeit zur kritischen Distanznahme bewahren. Sie sollten sich nicht als verlängerter Arm

des Präsidenten verstehen, sich aber auch nicht in die Verantwortlichkeiten des Präsidiums einmischen.

Wenn sich der Hochschulrat weitere Informationsquellen in der Hochschule erschließt, sollte dies transparent und nicht an der Hochschulleitung vorbei geschehen.

Die Kommunikation mit der Öffentlichkeit bezüglich der operativen Arbeit und strategischen Ausrichtung der Hochschule ist Aufgabe der Hochschulleitung.



POLITIK / HOCHSCHULRAT

- › Das Ministerium sollte seine Erwartung an Hochschulräte explizit formulieren und sich mit den Hochschulräten regelmäßig austauschen.

Da der Hochschulrat teilweise Aufgaben übernommen hat, die traditionell von Ministerien wahrgenommen wurden, sollten die Ministerien ihre Erwartung an die Aufgabenerfüllung von Hochschulräten auch jenseits des Gesetzes deutlich machen, z. B. als orientierende Leitlinien. Außerdem sollten regelmäßige Treffen der Hochschulratsvorsitzenden sowohl mit dem Minister als auch mit den Parlamentariern einen Informationsaustausch auf oberster Ebene sicherstellen. Nicht stimmberechtigte Ministeriumsvertreter(innen) in Hochschulräten werden teilweise als hilfreich angesehen.

... zu Arbeitsstrukturen und Management



POLITIK / HOCHSCHULE

- › Hochschulen sollten ihren Hochschulräten eine eigenständige administrative Unterstützung zur Verfügung stellen.

Das Personal der Geschäftsstelle (ggf. in Teilzeit) sollte klar dem Vorsitz zugeordnet sein. Der Hochschulratsvorsitzende sollte bei der Auswahl des Personals beteiligt werden.

Ein Konfliktfall zwischen Hochschulrat und Hochschulleitung bringt die Geschäftsstellenleitung bei uneindeutiger Zuordnung unweigerlich in Loyalitätskonflikte; daher sollten bereits zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns des Hochschulrates entsprechende Regelungen zwischen den Leitungspersonlichkeiten besprochen werden.

Dem Hochschulrat und insbesondere dem Vorsitz sollte für Rückfragen oder rechtliche Klärungen eine direkte Ansprechperson aufseiten der ministeriellen Arbeitsebene benannt werden.



HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Hochschulräten sollte zu Beginn ihrer Tätigkeit eine qualifizierte Einführung in die Arbeit von Hochschulräten gegeben werden. Sie sollten ebenso wie die Mitarbeiter der Hochschulratsgeschäftsstellen die Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs untereinander nutzen.

Bei Aufnahme der Arbeit des Hochschulrates oder einzelner Mitglieder sollten diese mit den relevanten gesetzlichen Regelungen, Steuerungsmodellen, Zuständigkeiten/Entscheidungsstrukturen (Ansprechpartner und Organigramm) sowie Hochschulspezifika vertraut gemacht werden, z. B. in Form eines „Starter-Kits-für-Hochschulräte“.

Um die eigene Arbeitspraxis zu optimieren, sollten Hochschulratsmitglieder und Geschäftsstellenleitungen/Referenten Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs untereinander nutzen oder diese anregen, auf Länderebene oder überregional. Gute Beispiele sind die Zusammenkünfte von Vorsitzenden und Arbeitstreffen von Geschäftsstellenleitungen in Nordrhein-Westfalen.

HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Effiziente Hochschulratsarbeit fußt auf einer Geschäftsordnung und einem aussagekräftigen Berichtssystem der Hochschule.



Interne Verfahrensregelungen sollten Hochschulräte in einer verbindlichen Geschäftsordnung fixieren. Darin sollten beispielsweise die Einberufung von Sitzungen, die Regeln zur Beschlussfähigkeit oder zum Umgang mit dem Protokoll festgelegt werden.

Basis für die Aufgabenerfüllung des Hochschulrates (insbesondere Strategieberatung und Aufsicht) ist ein transparentes und aussagekräftiges Berichtssystem der Hochschule, das die Möglichkeit für Leistungsvergleiche und die Bewertung von Entwicklungen bietet. Hierfür muss jede Hochschule Sorge tragen.

Die Sitzungen von Hochschulräten sollten auf der Grundlage des Berichtssystems durch komprimierte, aussagekräftige und entscheidungsreife Unterlagen sorgfältig vorbereitet werden. Umfangreichen Unterlagen sollte ein Management Summary vorangestellt werden; zudem sollte für jeden Tagesordnungspunkt der konkrete Entscheidungsbedarf (Stellungnahme, Beschluss, Kenntnisnahme etc.) benannt werden.

POLITIK / HOCHSCHULE

- › Hochschulratsmitgliedern sollte eine angemessene Vergütung im Sinne einer Aufwandsentschädigung angeboten werden können.



Sie sollte neben den Reisekosten zumindest eine Höhe erreichen, die Wertschätzung signalisiert, ohne zu starke finanzielle Anreize zu setzen. Der erheblich höhere Mehraufwand des Vorsitzes sollte durch einen erhöhten Satz honoriert werden. Die jährliche Gesamtsumme sollte veröffentlicht werden.

... zu Rechenschaft und Kontrolle

POLITIK / HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- › Hochschulräte sollten über ihre Tätigkeit Rechenschaft ablegen und sie evaluieren lassen.



Rechenschaft kann beispielsweise in Form einer (öffentlichen) Zwischenbilanz über die Schwerpunkte und Ergebnisse der Hochschulratsarbeit abgelegt werden, idealerweise zur Hälfte und/oder am Ende des Berufszeitraums.

In Verbindung mit der Erstellung der Zwischenbilanz sollten sich Hochschulräte einer Evaluation stellen. Dies gilt insbesondere, wenn eine Hochschule generell die Evaluation ihrer Leitungsorgane vorsieht. Eine Evaluation sollte extern durchgeführt,

zumindest aber moderiert werden und u. a. die Arbeitsschwerpunkte, Geschäftsprozesse, Entscheidungsstrukturen und Schnittstellen zu anderen Hochschulbereichen in den Blick nehmen.



POLITIK / HOCHSCHULRAT

- Hochschulräte sollten darauf dringen, dass der Rechtsrahmen der Haftung seitens des Ministeriums abgesteckt wird.

Die Fragen der persönlichen Haftung von Hochschulratsmitgliedern sind vielfach ungeklärt. Die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit konfligiert in gewisser Weise rechtlich mit den zumeist weitreichenden Kompetenzen der Hochschulräte. Hochschulräte sollten dafür Sorge tragen, dass entsprechender individueller Versicherungsschutz (Directors and Officers Liability – D&O-Versicherung) besteht. Die Hochschule sollte die entsprechenden Versicherungsbeiträge übernehmen.



HOCHSCHULE / HOCHSCHULRAT

- Hochschulräte sollten für das „Handeln bei Befangenheit“ eine verbindliche Regelung finden.

In der Geschäftsordnung des Hochschulrates kann beispielsweise festgeschrieben werden, dass Hochschulratsmitglieder ihre Befangenheit offenlegen müssen. In einem solchen Fall sollten sie entsprechenden Beratungen und Beschlüssen fernbleiben, um eine direkte oder indirekte Beeinflussung der Entscheidung auszuschließen.



POLITIK

- Die Abberufungsmöglichkeit von Hochschulratsmitgliedern sollte gesetzlich geregelt werden.

Die Landeshochschulgesetze sollten die Möglichkeit zur Abberufung von Hochschulratsmitgliedern als Ultima Ratio vorsehen. Eine Abberufung sollte durch einen gemeinsamen Beschluss von Hochschulleitung, Senat und Hochschulrat mit qualifizierten Mehrheiten herbeigeführt werden können.

Britta Behm, Ulrich Müller

Erfolgsfaktoren für Hochschulräte

1 Einführung

1.1 Ausgangspunkt: Hochschulräte, „ein Experiment mit großem Potenzial“

Verstärkt seit Ende der 1990er-Jahre wurden an fast allen (staatlichen) Hochschulen in Deutschland Hochschulräte oder hochschulratsähnliche Leitungsorgane eingerichtet und in vielen Fällen mit weitreichenden Entscheidungs- und Mitbestimmungsrechten ausgestattet. Nur Bremen sieht momentan noch keinen Hochschulrat vor, während es in Brandenburg einen hochschulübergreifenden Landeshochschulrat und in Schleswig-Holstein neben den Hochschulräten an Fach- und Kunsthochschulen einen für die drei Landesuniversitäten zuständigen Universitätsrat gibt. Der Hochschulrat – in den Hochschulgesetzen der Länder auch als Kuratorium, Aufsichtsrat, Universitätsrat oder Stiftungsrat bezeichnet – ist neben die Leitungsinstanzen von Präsidium/Rektorat und Senat getreten und inzwischen eine feste Größe in der Neuen Steuerung der Hochschulen.

Der Ansatz der Neuen Steuerung¹ bzw. des New Public Management (NPM)² prägt die Modernisierung von Hochschulen in Deutschland seit spätestens Mitte der 1990er-Jahre. Die Einrichtung von Hochschulräten³ ist dabei eine der Maßnahmen zur Professionalisierung des Hochschulmanagements, das als Komplement zur Gewährung größerer Handlungsspielräume der Hochschulen durch Politik und Staat (Hochschulautonomie) gedacht ist. Die Ausrichtung der Reformen am Ansatz der Neuen Steuerung ist inzwischen in allen Bundesländern – in jeweils unterschiedlicher Ausprägung – etabliert, aber nicht unumstritten. So hat auch der Hochschulrat als neues zentrales Leitungsorgan innerhalb der Hochschulen immer wieder Kontroversen ausgelöst und in Einzelfällen sogar hochschulextern für Schlagzeilen gesorgt. In der Diskussion über die Aktivitäten von Hochschulräten wurde und wird die Befürchtung geäußert, dass Hochschulen künftig fremdgesteuert und – in Übergehung der Rechte von Wissenschaftsfreiheit und Akademischer Selbstverwaltung – insbesondere durch die Interessen aus der Wirtschaft dominiert würden.⁴ Ein weiterer, damit in Zusammenhang stehender zentraler Diskussionspunkt ist hochschulextern wie -intern die demokratische Legitimität des neuen Leitungsorgans.

Akzeptanz unabdingbar

Die skizzierten Befürchtungen und Kritikpunkte müssen bei der gesetzlichen Einrichtung und künftigen Arbeit von Hochschulräten berücksichtigt werden. Akzeptanz innerhalb, aber auch außerhalb der Hochschulen ist eine der grundlegenden Bedingungen für ein erfolgreiches Wirken der neuen Leitungsorgane, die von ihrer Zielstellung her letztlich zum Wohl der jeweiligen Hochschule und zur Unterstützung der Wahrnehmung ihres gesellschaftlichen Auftrags eingerichtet sind. Einmal abstrahiert von den teilweise erheblichen Unterschieden in den Landesgesetzen, wird dem Hochschulrat als internem Leitungsorgan der Hochschulen (in je unterschiedlicher Ausprägung) eine dreifache Funktion zugeordnet:



1. Strategische Beratung: Der Hochschulrat soll die Hochschule in ihrer strategischen Entwicklung als Gesamtheit beraten und unterstützen.

Dreifache Funktion eines Hochschulrates

Hochschulen müssen heute mehr denn je in der Lage dazu sein, auf gestiegene gesellschaftliche Herausforderungen und komplexe Problemstellungen zu reagieren. Strategische Weichen müssen so gestellt werden können, dass das individuelle Hochschulprofil im Rahmen zunehmend global definierter, wettbewerblicher Bedingungen qualitativ – d. h. im Sinne der jeweils bestmöglichen Freisetzung wissenschaftlicher Potenziale und dem gesellschaftlichen Auftrag von Hochschulen gemäß – ausgestaltet wird.

Hochschulräte sollen bei dieser Aufgabe auf Basis der Expertise und des Erfahrungshintergrundes der in ihnen versammelten Persönlichkeiten eine zentrale beratende und kritische begleitende Rolle übernehmen und zu einer Verbesserung der Selbststeuerung von Hochschulen beitragen. Insbesondere sollen strategische Entscheidungen mithilfe des Hochschulrates, der auf diesem Gebiet mit meist weitreichenden Mitwirkungsrechten und Kompetenzen ausgestattet ist, stärker abgelöst von partikularen Interessen, unnötig langwierigen Abstimmungsverfahren und ungebührlicher Kompromissfindung auf kleinstem Nenner getroffen werden können.

Mit der Einrichtung von Hochschulräten ist es für jede Hochschule eine der größten Herausforderungen, zu einem handlungsfähigen, produktiven Gefüge von nunmehr drei zentralen Leitungsinstanzen – Hochschulleitung, Hochschulrat und Senat – zu gelangen. Dabei kommt es zentral darauf an, den neuen Steuerungsansatz mit dem Prinzip der akademischen Selbstverwaltung auszutarieren, in dem neben korporativ-demokratischen Aspekten das Recht der Professor(inn)en verkörpert ist, Forschung und Lehre in Freiheit zu gestalten. Letztlich müssen hierfür von allen Beteiligten zeitgemäße Ausdrucksformen gefunden werden.

2. Aufsicht: V. a. gegenüber dem Präsidium/Rektorat soll der Hochschulrat (ehemals beim Staat verortete) Aufsichtsfunktionen übernehmen.

Hochschulräte sind auch Ausdruck einer politisch gewollten veränderten Beziehung zwischen Ministerium (Staat) und Hochschulen, die durch eine größere Autonomie der Hochschulen und eine stärker zurückgenommene Rolle des Staates gekennzeichnet ist (vgl. dazu Müller et al. 2010). Das neue Organ steht demgemäß der jeweiligen Hochschulleitung nicht nur in strategischen Belangen beratend beiseite, sondern ist in vielen Hochschulgesetzen dem Präsidium bzw. Rektorat gegenüber als eine aufsichtsratsähnliche, kontrollierende Einrichtung konzipiert – oftmals in Übernahme vormals staatlicher Aufsichtsfunktionen. Dies drückt sich etwa in dem häufig zu findenden (Mitwirkungs-)Recht des Hochschulrates zur Wahl bzw. Abwahl der Präsidien bzw. Rektorate aus.

Ein Hochschulrat handelt einerseits als Korrektiv und als legitimierende Instanz gegenüber einer Hochschulleitung, die ebenfalls seit gut einem Jahrzehnt in allen Bundesländern deutlich in ihren operativen Kompetenzen gestärkt worden ist. Andererseits stärkt er die Position der Hochschule gegenüber dem Staat und gestaltet die neue Beziehung zwischen Hochschule und Ministerium mit.

3. Brücke in die Gesellschaft: Gewissermaßen quer zu den beiden genannten Kernfunktionen des Hochschulrates liegt die Aufgabe, mit seiner ganz oder teilweise externen Besetzung eine Brücke in die Gesellschaft zu bilden und die Hochschulen dabei zu unterstützen, ihre Verantwortung in der und für die Gesellschaft wahrzunehmen.

Mit den Hochschulräten sollen der Sachverstand aus gesellschaftlichen Teilbereichen ebenso wie die Erwartungen und Belange der Anspruchsgruppen der Hochschule (Stakeholder, nicht nur, aber auch Wirtschaftsunternehmen) an leitender Stelle in die Hochschulen eingespeist werden. Hochschulen sollen ihrerseits durch die Inkorporierung externer Perspektiven und Nachfragen dazu bewegt werden, sich stärker als bisher der Frage nach der gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit ihrer vielfältigen Tätigkeiten zu stellen.

Aufgabe der Hochschulräte ist es daher, das Schnittstellenverhältnis zur Gesellschaft – in klarer Zielstellung der Förderung der jeweiligen Hochschule – auszugestalten, also Impulse zu geben beziehungsweise aufzunehmen und so in beide Richtungen zu übersetzen. Dabei sind Hochschulratsmitglieder hochschulextern immer auch Botschafterinnen und Botschafter, primär für ihre jeweilige Institution, die sie als Mitglied des Hochschulrates vertreten, aber auch in gewissem Sinne für Hochschulen generell. Solche Anwälte außerhalb der Hochschulen und jenseits der Wissenschaftspolitik tragen dazu bei, Hochschulen als unverzichtbare Reflexionsinstanzen wie als Treiber/Innovatoren gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklung zu begreifen und wertzuschätzen. Eine der größten Herausforderungen für Hochschulräte liegt hier darin, die Eigenrationalität der Wissenschaft mit gesellschaftlichen Nützlichkeiterwägungen auszutarieren und dabei (dem strategischen Beratungsauftrag gemäß) nicht nur kurz- und mittelfristig, sondern auch langfristig angelegte Abwägungen vorzunehmen.

Mit diesem Funktionsspektrum, das in den Ländern unterschiedliche Gewichtungen aufweist, erhält der Hochschulrat eine wichtige Rolle für die Entwicklung und Steuerung der jeweiligen Hochschule.

Selbstverständnisse und Rollen

Nicht in allen Fällen hat sich die daraus erwachsene neue Rollen-, Kompetenz- und Aufgabenaufteilung bereits gut eingespielt und in der Praxis bewährt. Für beide Ebenen der Hochschulratszuständigkeit – Binnensteuerung und Außenbeziehungen – müssen daher seitens aller Beteiligten vielfach noch neue Selbstverständnisse und Rollen entwickelt und Handlungsmöglichkeiten geprüft werden. In den Worten eines der für die vorliegende Studie interviewten Experten ausgedrückt: „Hochschulräte sind [...] derzeit noch ein Experiment mit großem Potenzial.“

1.2 Ziel: Erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten unterstützen

Nach der inzwischen nahezu bundesweiten Einführung von Hochschulräten in Deutschland und angesichts der teilweise einen Zeitraum von deutlich über zehn Jahre umfassenden Erfahrung mit der Umsetzung ist es an der Zeit, eine orientierende Zwischenbilanz zu ziehen und Erfahrungen mit der Arbeit von Hochschul-

räten praxisorientiert zugänglich zu machen. Die vorliegende Studie verfolgt das Ziel, hierzu einen Beitrag zu leisten und zur Wahrnehmung der drei genannten Hauptfunktionen – strategische Beratung, Aufsicht und Brücke in die Gesellschaft – Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten herauszuarbeiten.

In diesem Sinne sollen auf Basis der Einschätzungen und der Erfahrung ausgewählter Expertinnen und Experten, einer Analyse landesgesetzlicher Bestimmungen mit Rechtsstand vom Februar 2010 und einer umfassenden Literaturlauswertung zum Thema kritische Erfolgsfaktoren für die Arbeit von Hochschulräten identifiziert werden. In den Blick genommen werden sowohl länderspezifische Hochschulratsmodelle und strukturelle Rahmenbedingungen als auch unterschiedliche Ansätze der praktischen Arbeit des neuen Leitungsorgans. Trotz der unterschiedlichen Ausgangslage, teilweise gerade aufgrund der Erfahrung mit abweichenden Vorgehensweisen, werden Hinweise formuliert, die übergreifende Relevanz besitzen. Die Leistung oder auch der Erfolg von Hochschulräten wird in der vorliegenden Studie im Hinblick auf den jeweiligen Beitrag zur Erfüllung der genannten drei Hauptfunktionen beurteilt, inklusive der Berücksichtigung der oben skizzierten Risiken und Befürchtungen, die mit der Funktion und Arbeit von Hochschulräten verbunden werden.

Erfolgsfaktoren

Die Studie hat ihr Ziel erreicht, wenn die drei Gruppen, die den Erfolg von Hochschulräten maßgeblich bestimmen – 1. Hochschulratsmitglieder, 2. die Beteiligten in den Hochschulen (Mitglieder von Hochschulleitung, Senat und Dekanat, Mitarbeiter(innen) der Administration ...) und 3. Vertreter(innen) von Landtagen und Wissenschaftsministerien –, Vergleichsmöglichkeiten, Orientierung und im besten Fall Anregungen für ihre jeweilige Arbeitspraxis gewinnen.

Anregungen für die Praxis

1.3 Ansatz: Ländergesetze und Praxiserfahrungen im Vergleich

Die Studie fußt auf drei Säulen: Zum Ersten auf dem Vergleich der Ländergesetze (Rahmenbedingungen und Modelle), zum Zweiten und schwerpunktmäßig auf qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews (Arbeitspraxis, Erfahrungen mit verschiedenen gesetzlichen Regelungen) und zum Dritten auf der Auswertung der wissenschaftlichen Forschungsliteratur zum Thema. Besonders berücksichtigt worden sind zudem die Diskussionsergebnisse des Forums Hochschulräte, das vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung zusammen mit dem CHE 2009 und 2010 in Berlin unter Beteiligung von über 100 Hochschulrätinnen und Hochschulräten durchgeführt wurde.⁵

Bereits beim oberflächlichen Blick auf die Ländergesetze wird das methodische Grundproblem bei der Beschäftigung mit deutschen Hochschulräten deutlich: Der Gegenstand lässt sich angesichts der föderal bedingten Unterschiedlichkeit der Regelungen nur idealtypisch definieren. Bei 16 bzw. 15 Ländern (Bremen sieht, wie erwähnt, keinen Hochschulrat vor) gibt es de facto genauso viele Modelle wie Bundesländer. Zudem sind die eingangs skizzierten Abweichungen in Brandenburg und Schleswig-Holstein (übergreifender Landeshochschul- bzw. Universitätsrat) zu berücksichtigen. Hinzu kommt, dass viele der Landeshochschulgesetze Experimentier- oder Erprobungsklauseln beinhalten, die es den Hochschulen ermöglichen, in ihrer Grundordnung vom Landesrecht abweichende Regeln festzulegen. Insofern ist bereits die rechtlich-formale Bestimmung von Hochschulräten nicht nur von den Landesspezifika abhängig, sondern teilweise ebenfalls von den kulturhistorischen Traditionen, aktuellen Umfeldbedingungen und Selbstentwürfen einzelner Hochschulen. Und auch wenn es keine Erprobungsklausel gibt, lassen die

Methodisches Grundproblem

gesetzlichen Aufgabendefinitionen in der Arbeitspraxis Spielräume für jeden einzelnen Hochschulrat, bei der Wahrnehmung der Aufgaben Prioritäten zu setzen und entsprechend unterschiedliche Rollenbilder zu entwickeln. Die Aussagekraft von Vergleichen und darauf basierenden übergreifenden Erfolgsfaktoren steht mithin unter einem – hier bewusst in Kauf genommenen – methodologischen Vorbehalt.

Vielfalt der Landesgesetze

Um einen Überblick über die in Deutschland gängigen Hochschulratsmodelle an staatlichen Hochschulen zu erhalten und diese vergleichend diskutieren zu können, wurde eine aktuelle Übersicht der unterschiedlichen landesrechtlichen Rahmenbedingungen erstellt (s. Teil „Synopsis: Landeshochschulgesetze im Vergleich“, S. 130ff). Die Darstellung ist für jedes Bundesland gleich strukturiert – beispielsweise nach Aufgaben, Kompetenzen oder Zusammensetzung des neuen Leitungsorgans – und gibt den Rechtsstand von Februar 2010 wieder. Über die bereits bestehenden Übersichten⁶ hinausgehend, ist die vorliegende Zusammenstellung detaillierter angelegt und berücksichtigt zudem die relevanten, außerhalb der jeweiligen Kernparagrafen zu Hochschulräten vorgesehenen landesgesetzlichen Regelungen. Wie erwähnt, können die Grundordnungen der Hochschulen von den Bestimmungen der Landeshochschulgesetze (LHGe) abweichen, sofern es in einem Bundesland entsprechende Experimentier- oder Erprobungsklauseln gibt. Daher wurden diese Öffnungsparagrafen in die Übersicht integriert. Ausgenommen sind in der Darstellung aus Gründen der Komplexitätsreduktion zum Ersten länderspezifische Sonderfälle, wie beispielsweise das TUD-Gesetz, das in Hessen die Belange der TU Darmstadt jenseits des LHG regelt. Zum Zweiten werden auch die Extraregelungen in Bezug auf Universitätskliniken nicht aufgeführt.

Auswahl der Interviewpartner

Angesichts des Mangels an Analysen zur Arbeitspraxis von deutschen Hochschulräten (Näheres dazu im Forschungsstand unter 2.2) wurde bei der Entwicklung der vorliegenden Orientierungsangebote und Erfolgsfaktoren den Interviews mit Expertinnen und Experten⁷ besonderer Raum gegeben. Die qualitativen, leitfadengestützten Interviews wurden mit 21 aktiven oder ehemaligen Mitgliedern von Hochschulräten, Mitgliedern von Hochschulleitungen und Angehörigen der Hochschulverwaltung, die Hochschulräte administrativ unterstützen, geführt.

Spektrum relevanter Perspektiven

Die erwähnte Vielfalt der rechtlichen und organisatorischen Hochschulratskonstruktionen kann mit der begrenzten Zahl von Interviewpartner(inne)n nur ausschnitthaft zugänglich gemacht werden. Ausgewählt wurden die Interviewpartner(innen) daher nach Kriterien, die es erlauben sollten, ein möglichst breites Spektrum relevanter Perspektiven auf die Arbeit von Hochschulräten zu erschließen: So wurde erstens darauf geachtet, dass die wichtigsten strukturellen Unterschiede von Hochschulräten im Erfahrungshintergrund der Interviewpartner(innen) abgedeckt waren, also: 1. Hochschulrat oder Landeshochschulrat, 2. Zugehörigkeit zu Universität oder Fachhochschule, 3. Besetzung rein extern oder gemischt intern/extern und 4. vom Kompetenzgrad her entweder nur beratend oder mit hoher Entscheidungsbefugnis. Zweitens ist eine möglichst breit gefächerte Gruppenzugehörigkeit berücksichtigt worden. Entsprechend wurden bei externen Mitgliedern Angehörige aus Wissenschaft (externe Hochschulen oder Wissenschaftseinrichtungen) und Wirtschaft interviewt, die in deutschen Hochschulräten am häufigsten vertreten sind (vgl. Abschnitt 5.3), aber auch Hochschulratsmitglieder aus den Bereichen Medien, Politik und Stiftungen befragt. Aus dem Kreis der internen Mitglieder sind ein Angehöriger der am häufigsten vertretenen Gruppe der Professor(inn)en und ein Studierender interviewt worden. Schließlich wurde drittens der funktionale Status von Hochschulratsmitgliedern berücksichtigt: Befragt wur-

den sowohl Vorsitzende und einfache Mitglieder als auch Teilnehmer(innen) ohne Stimmrecht. Unter Letztere fallen Angehörige von Hochschulleitungen und ein Vertreter eines Landesministeriums. Teilweise hatten die Expert(inn)en mehrfache Erfahrungshintergründe, wie z. B. die Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz, die als ehemalige Präsidentin der Universität des Saarlands im dortigen Universitätsrat mehrere Jahre beratendes Mitglied und zudem Mitglied im Universitätsrat der Universität Konstanz war. Eine Liste der Interviewpartner(innen) ist auf S. 98 einzusehen.

Die Interviews wurden vertraulich geführt, sodass Zitate ohne Namensnennung nur durch Anführungsstriche gekennzeichnet im Text integriert sind und keine Identifikation ihrer Urheber zulassen. Hervorzuheben ist, dass die im Folgenden entwickelten Orientierungspunkte und identifizierten Erfolgsfaktoren in der alleinigen inhaltlichen Verantwortung der Autorin/des Autors und der herausgebenden Institutionen liegen.

Inhaltliche Verantwortung

Eine repräsentative empirische Untersuchung der tatsächlichen Effekte der identifizierten Erfolgsfaktoren für die Arbeit von Hochschulräten bleibt ein Desiderat und zeigt gleichzeitig die Grenzen der vorliegenden Studie auf. Dabei wird sich jede wissenschaftliche Studie mit dem genannten Grundproblem der unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und mannigfaltigen Hochschulratsmodelle in Deutschland auseinandersetzen und einen Umgang mit der daraus resultierenden Limitierung allgemeingültiger Aussagen finden müssen.

1.4 Gliederung

An eine überblicksweise Darstellung von Hochschulräten im Spiegel von Medien und Wissenschaft, die den aktuellen Forschungsstand wie zentrale Diskussionspunkte und offene Fragen benennt (Abschnitt 2), schließt sich ein knapper Überblick über die Einführung des neuen Leitungsorgans in den deutschen Bundesländern aus zeithistorischer und hochschulpolitischer Perspektive an. Der Fokus liegt hier auf der Hochschulmodernisierung im Zeichen der Neuen Steuerung und den gewandelten Anforderungen an die Hochschulen seit Mitte der 1990er-Jahre (Abschnitt 3).

Abschnitt 4 bietet eine Darstellung idealtypischer, positiver wie problematischer Rollen von Hochschulräten, die – vom Besatzer über den kritischen Freund bis zur Honoratiorenversammlung – mögliche Rollenspektren vorschlagen und zur Selbsteinordnung und kritischen Hinterfragung des jeweils eigenen Rollenverständnisses einladen sollen.

Der Schwerpunkt des Arbeitspapiers liegt auf der vergleichenden Erörterung der rechtlichen länderspezifischen Rahmenbedingungen und der Erfahrungen aus der Arbeitspraxis in und mit Hochschulräten (Abschnitt 5). Die Erörterung wird strukturiert durch zentrale Bestimmungsfaktoren für die Handlungsfähigkeit und damit auch für die erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung von Hochschulräten wie beispielsweise Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen, Größe und Zusammensetzung (intern/extern) oder Vorsitz. In jedem Themenfeld werden aus der vergleichenden Erörterung kritische Erfolgsfaktoren für die Aktivitäten und Verantwortungsbereiche der drei Adressaten der Studie – Staat, Hochschule und Hochschulrat – abgeleitet. Die identifizierten Erfolgsfaktoren sind ausdrücklich als Hinweise im Sinne einer Zwischenbilanz zu verstehen, die zur Diskussion über die dargestellten Schlussfolgerungen ebenso wie zur Reflexion der eigenen Verortung und Vorgehensweise anregen sollen.

Bestimmungsfaktoren für Handlungsfähigkeit

Für eine eilige Lektüre werden in Abschnitt 6 die zuvor detailliert erarbeiteten Erfolgsfaktoren, z. T. unter zusammengeführten thematischen Überschriften und teilweise komprimiert, zusammengefasst.

2 Hochschulräte im Spiegel von Medien und Wissenschaft

Öffentliche Debatte

2.1 Medienecho: Mächtige Steuerungszentralen oder zahnlöse Tiger?

Sinnhaftigkeit und Erfolgsaussichten von Hochschulräten sind immer wieder in den Medien diskutiert worden.⁸ Bereits die Modelleinrichtung eines Hochschulrates an der niedersächsischen Hochschule Vechta im Jahr 1995 löste eine öffentliche Debatte aus.⁹ Weitere Anlässe waren die Vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) 1998, die den Weg für eine Einführung der Hochschulräte bundesweit freimachte, nachfolgende Erneuerungen von Landeshochschulgesetzen oder auch punktuelle Skandale im Kontext der Arbeitspraxis von Hochschulräten. Zu denken ist an die Diskussion im Sommer 2007 um die Unabsetzbarkeit eines umstrittenen Hochschulratsmitglieds der Universität Paderborn oder an die Rektoratswahl an der Universität Siegen 2008, die offenbar an dem allzu dominanten Vorgehen des damaligen Hochschulratsvorsitzes scheiterte (vgl. z. B. Krüger 2007 und Kreimeier 2008).

Sargnagel der Gruppenuniversität?

Jenseits der konkreten Anlässe sind Hochschulräte immer auch im Kontext der deutschen Hochschulreformen in der Diskussion, für die sie oftmals gleichsam zum Synonym stilisiert werden. Betrachtet man die Debatten um die neuen Leitungsorgane unter diesem Aspekt einmal im Überblick und versucht eine collagenhafte, bewusst überpointierte Verdichtung, so werden Hochschulräte in kritischer Sicht als mächtige Steuerungszentralen einer unternehmerischen Universität im Dienste ökonomischer, privatwirtschaftlicher Eigeninteressen oder als Sargnagel der demokratisch verfassten Gruppenuniversität interpretiert. Sie werden auch als Indiz dafür gedeutet, dass sich der Staat im Zuge eines marodierenden Neoliberalismus entweder auf die Rolle eines verantwortungslosen Nachtwächters zurückzieht oder – au contraire – die Hochschulen mittels eines bürokratisch geprägten Regiments neuer Steuerungsinstrumente unter seine verschärfte Kuratel zwingt und hierfür den Hochschulrat als Helfershelfer einsetzt. In zwar nicht grundsätzlich ablehnender, allerdings nicht weniger skeptischen Sicht erscheinen Hochschulräte als zahnlöse Tiger, die durch machtbewusste Hochschulleitungen aufgrund der Fachfremdheit und anderweitigen Vielbeschäftigkeit externer Ratsmitglieder nach Belieben manipuliert und allenfalls zu symbolischer Inszenierung und Imageverbesserung genutzt werden.

Positive Positionen sehen in Hochschulräten Leitungsorgane, die in ihren hochschulexternen Mitgliedern die „Zivilgesellschaft widerspiegeln“ und angesichts steigender internationaler Konkurrenz und rapide sich wandelnder Anforderungen moderner Wissensgesellschaften an die Hochschulen deren notwendige Modernisierung mit externer Expertise auf den Weg bringen. Noch weiter gehend sind Erwartungen an Hochschulräte, zusätzliche Drittmittel zu beschaffen. Für die Hochschulleitung eine „Ressource [...], die man bei der Meinungsbildung und bei heiklen Entscheidungen für ein gemeinsames Nachdenken nutzen kann“ (Zitate aus: *duz Akademie* 08/2008, 3 und 5), haben Hochschulräte in dieser Lesart Anteil daran, dass Hochschulen befähigt werden, die staatlicherseits gewährte größere Autonomie für sich zu nutzen.

In der öffentlichen Diskussion um Hochschulräte spiegeln und konzentrieren sich wesentliche Positionen der hochschulpolitischen Debatte um die Modernisierung

deutscher Hochschulen, die gleichermaßen Widerstände, Befürchtungen und Erwartungen gegenüber den neuen Leitungsorganen transportieren und die zur emotionalen Grundierung der praktischen Arbeit der Hochschulräte beitragen. Diese Gemengelage macht eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten zwar nicht einfacher, ist aber ein Anzeichen dafür, dass das neue Leitungsorgan unübersehbar einen Unterschied macht und als neuer Akteur der Binnen- und Außensteuerung von Hochschulen wahrgenommen wird. Da die mediale Wahrnehmung Einfluss auf die Arbeit von Hochschulräten hat, erscheint es sinnvoll, die öffentliche Wirkung von Hochschulräten in der folgenden Diskussion zu berücksichtigen.

2.2 Forschungsstand: Differenzierung tut Not!

Wissenschaftliche Studien zu Hochschulräten deutscher Hochschulen liegen bislang nur wenige vor – im Unterschied zu Untersuchungen zu hochschulratsähnlichen Einrichtungen im Ausland.¹² Aber bereits heute wird erkennbar, dass Wirkung und Arbeitspraxis von Hochschulräten differenzierter beurteilt werden müssen, als es manche pauschalisierende Vorannahme (in positiver wie negativer Erwartungshaltung) nahelegt.

Einen differenzierten Blick ermöglicht insbesondere die auf einer umfassenden empirischen Erhebung basierende Arbeit von Jörg Bogumil et al. Die von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie gibt mit Erhebungszeitraum von Juli bis September 2007 einen repräsentativen „Überblick über die Struktur, die Zusammensetzung und erste Erfahrungen mit den Arbeitsweisen von Hochschulräten in Deutschland, Österreich und der Schweiz“.¹³ Die Autoren liefern darin wertvolle Erkenntnisse über die Funktion und Wirksamkeit von Hochschulräten im Kontext der deutschen Hochschulreformen, auf die in der vorliegenden Arbeit des Öfteren Bezug genommen wird. Zugleich korrigieren Bogumil et al. einige Vorurteile, von denen hier nur die markantesten zu nennen sind:

- Die Vermutung, dass deutsche Hochschulräte von Wirtschaftsvertreter(innen) dominiert würden, bestätigt sich in dieser Pauschalität nicht. Während Hochschulräte an Fachhochschulen und Technischen Universitäten tatsächlich stark durch Angehörige des Wirtschaftssektors geprägt sind (46 % bzw. 48 % der Mitglieder), ist dieses für Universitäten eine falsche Annahme. Vielmehr sind dort Vertreter(innen) externer Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen am stärksten repräsentiert (35 %), allerdings dicht gefolgt von Angehörigen aus der Wirtschaft (34 %).¹⁴
- Nicht nachweisen ließ sich auch ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Finanzierungsstruktur von Hochschulen (Drittmittel aus der Wirtschaft) und dem Anteil an Wirtschaftsvertreter(inne)n in Hochschulräten.¹⁵ Das widerlegt die teilweise geäußerte Hoffnung, dass Hochschulräte auch zu alternativen Finanzierungsmöglichkeiten staatlicher Hochschulen beitragen würden, bislang ebenso wie den Verdacht, dass eine geballte Wirtschaftsvertretung in Hochschulräten zu einem übergebühten, finanziell basierten Einfluss auf die Forschungsausrichtung von Hochschulen führen würde.
- Erkennbar wurde dagegen, dass es z. T. gravierende Unterschiede zwischen Hochschulräten der verschiedenen Hochschultypen gibt. Das zeigt sich nicht nur an dem erwähnten unterschiedlichen Herkunftsprofil der Mitglieder. Auch die Kriterien, nach denen externe Hochschulratsmitglieder ausgewählt werden, sind z. B. je nach Hochschultyp unterschiedlich (vgl. Abschnitt 5.4).
- Eine Überraschung ist, dass Managementfähigkeiten, berücksichtigt man alle Hochschularten, im Vergleich der sechs abgefragten Auswahlkriterien für Hochschulrätinnen und -räte nur an vorletzter Stelle rangierten. Angesichts der

Empirische Erhebung

Drittmittel aus der Wirtschaft

Tatsache, dass von den neuen Leitungsorganen in der hochschulpolitischen Diskussion insbesondere eine verbesserte Binnensteuerung von Hochschulen erwartet wird, bleibt dieser Befund erklärungsbedürftig (vgl. Bogumil et al. 2007, 29).

Keine Außensteuerung

Otto Hüther (2009) bestärkt in seinem Vergleich der deutschen Landeshochschulgesetze die von Bogumil et al. nahegelegte differenzierte Betrachtungsweise. Kommen diese letztlich zu dem Schluss, dass „Hochschulräte lediglich ein Element der neuen Steuerung von Hochschulen“ darstellen und ihre Wirksamkeit letztlich noch unerforscht ist bzw. fallweise im Kontext weiterer Elemente der Neuen Steuerung zu erheben wäre (vgl. a. a. O., 55 f und 8 ff), kann Hüther zeigen, dass die Hochschulräte bereits vom Gesetzesdesign her teilweise weder als „Steuerungsakteure“ konzipiert sind, noch dass es sich bei ihnen um eine wirkliche „Steuerung von außen“ handelt.¹⁶ Da es für beide Dimensionen je nach untersuchtem Bundesland auch andere Beispiele gibt, kommt Hüther zu dem nüchternen Schluss, dass es „kein einheitliches deutsches Modell eines Hochschulrates gibt“ (vgl. a. a. O., 50).¹⁷ Kombiniert man aber die Ergebnisse von Bogumil et al. und Hüther, so wird zumindest deutlich, dass für Hochschulräte an deutschen Universitäten, die derzeit im Durchschnitt mehrheitlich mit hochschulexternen Wissenschaftler(inne)n besetzt sind, von einer Außensteuerung im strengen Sinne¹⁸ nicht gesprochen werden kann.

Während Bogumil und Hüther stark die rechtlichen Rahmenbedingungen und Arbeitsstrukturen von Hochschulräten fokussieren, haben Stephan Laske et al. (2006/2007) für Österreich die Arbeitspraxis der dortigen Universitätsräte in den Blick genommen.¹⁹ Im Ergebnis gelangen sie zu der Kernthese, dass der Erfolg von „Governance-Strukturen an österreichischen Universitäten sehr stark von den mentalen Modellen der Akteure und den Interaktionsprozessen zwischen den Leitungsorganen“ und weniger vom Grad der strukturellen Macht der Universitätsräte abhängig ist.²⁰ Auch wenn sich die Studie auf österreichische Bedingungen bezieht und der Leitthese nicht in Gänze zu folgen ist,²¹ erweitern die Ergebnisse von Laske doch die Wahrnehmung einer erfolgreichen Arbeit auch der deutschen Hochschulräte.

Verfassungsmäßigkeit von Hochschulräten

Der Erfolg von Hochschulräten hängt, wie eingangs erwähnt, in besonderem Maße von der Akzeptanz ab, die dem neuen Leitungsorgan innerhalb wie auch außerhalb der Hochschulen entgegengebracht wird. Ein zentraler Akzeptanzfaktor ist die Verfassungsmäßigkeit von Hochschulräten, die gerade innerhalb der *scientific community* wiederholt in Zweifel gezogen worden ist. Inzwischen gibt es eine Reihe von juristischen Studien, die sich diesem Thema widmen und auch die entsprechenden Urteile von Landesverfassungsgerichtshöfen berücksichtigen.²² Der Sachstand kann an dieser Stelle – auch im Hinblick auf die häufigen Novellen von Landeshochschulgesetzen – nicht zusammengefasst werden. Prüfsteine sind v. a. das im Grundgesetz verankerte Demokratieprinzip nach Art. 20 Abs. 1 und 2 GG und das Recht auf Wissenschaftsfreiheit nach Art. 5 Abs. 3 GG. Konkret sind damit u. a. folgende Punkte in der Diskussion:

- die demokratische Legitimation des Organs (v. a. bei rein externer Besetzung) im Hinblick auf seine (Mit-)Entscheidungskompetenzen und Fragen der akademischen Selbstverwaltung – primär hinsichtlich von Angelegenheiten der Forschung und Lehre;
- die demokratische Legitimation der Mitglieder (Ernennung).

Thomas Schmidt bescheinigt in seiner rechtswissenschaftlichen Monografie aus dem Jahr 2004 den von ihm berücksichtigten Ratsmodellen (mit Einschränkungen in Baden-Württemberg) weitgehende Verfassungskonformität; allerdings wird anhand seiner Studie auch deutlich, wie schwierig bereits die begriffliche Festlegung des Untersuchungsgegenstandes angesichts der Vielfalt der Länderregelungen ist.²³

Bislang fehlen empirisch ausgerichtete Untersuchungen, die die tatsächlichen Effekte von Hochschulräten umfassend analysieren, ebenso wie ausführlicher ansetzende Analysen, die Hochschulräte etwa im Spannungsfeld von Bildungsgeschichte, Hochschulpolitik, Hochschulorganisation/-kultur oder Mitbestimmung zum Thema haben. Auch komparative Studien, die das Thema entweder regional (z. B. im Hinblick auf vergleichbare Einrichtungen in der Schweiz, Österreich, den USA oder England) oder systembezogen (Hochschulräte von Universitäten vs. Aufsichtsräte von Unternehmen) auswerten, liegen nicht vor.²⁴

Bisher keine Analyse der Effekte

Der kurze Aufriss des Forschungsstandes macht deutlich, dass Wirksamkeit und Arbeitspraxis von Hochschulräten angesichts der Vielfalt struktureller Bedingungen und der Bedeutung persönlicher Handlungsspielräume differenziert zu betrachten sind. Die Suche nach übertragbaren Erfolgsfaktoren für die Arbeit von Hochschulräten gestaltet sich vor diesem Hintergrund schwierig. Allerdings wird es im Dienste einer gelungenen Arbeit von Hochschulräten zugleich umso wichtiger, dennoch den Versuch einer Zwischenbilanz von Erfahrungen und Erkenntnissen zu unternehmen und so einen (bundesländer-)übergreifenden Diskurs über gemeinsame Erfolgsfaktoren oder Hemmnisse anzuregen.

3 Die Einführung von Hochschulräten in den Bundesländern

3.1 Zum historischen Hintergrund

Erste Diskussionen um die Einrichtung von hochschulratsähnlichen Organen nach 1945²⁵ wurden zur Zeit der Grundsteinlegung des westdeutschen Wissenschafts-systems auf Anregung der britischen und amerikanischen Besatzungsmächte hin geführt. 1947 brachten die Amerikaner in den „Schwalbacher Richtlinien“ eine hochschulratsähnliche Einrichtung ins Gespräch, 1948 folgten die Briten im sogenannten Blauen Gutachten mit dem Vorschlag zur Etablierung von Hochschulbeirat und Hochschulrat (*court, council*). In Letzterem sollten die Räte als Bindeglied zwischen Universität und Staat bzw. Gesellschaft fungieren, aber auch die Hochschulautonomie stärken und den Staat weitgehend auf das Gebiet der Rechtsaufsicht begrenzen (Brücke und Puffer zugleich). Weiteres Anliegen war es, die Universitäten zu demokratisieren, da in der vorgeschlagenen Konstellation diverse Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten gesellschaftlichen Gruppen und den hochschulinternen Vertreter(innen) der akademischen Selbstverwaltung notwendig geworden wären. Unter dem Eindruck der gerade beendeten national-sozialistischen Gewaltherrschaft ging es unmittelbar nach 1945 insofern darum, Mittel und Wege zu finden, einerseits die politisch gewollte Freiheit der Wissenschaft und akademische Selbstbestimmungsrechte vor erneuten staatlichen Zugriffen zu schützen und andererseits das Zusammenwirken von Gesellschaft und Hochschule zu stärken und demokratische Impulse in die Universitäten hinein zu vermitteln. Die Reformüberlegungen wurden damals von der deutschen Seite abgelehnt, wie es generell nach 1945 einen wirklichen Neuanfang des Hochschulsystems in Westdeutschland nicht gegeben hatte. Nur in Westberlin „wurde die Freie Universität durch autonome Satzung als Körperschaft errichtet und mit einer Kuratorialver-

Reformüberlegungen in der Nachkriegszeit

fassung ausgestattet“; eine Regelung, die das Berliner Hochschulgesetz hinsichtlich der dort verankerten Kuratorien, zumindest terminologisch, noch heute prägt.²⁶

Einzelne Kuratorien seit den 1970er-Jahren

Der Gedanke eines Mittlergremiums zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft wurde in der Bundesrepublik erst wieder in den 1970er-Jahren im Zuge der damaligen Hochschulreformen etwas breiter diskutiert, blieb aber ohne Nachhall (vgl. Schmidt 2004, 65f und Epping 2008, 8f). Zwar hat es auch noch neben den im Hochschulrahmengesetz (HRG) bis zur Vierten HRG-Novelle von 1998 vorgesehenen Universitätsgremien in verschiedenen Bundesländern Hochschulkuratorien gegeben, diese waren aber z. T. fakultativ und hatten überwiegend beratende Funktionen inne (vgl. dazu: Groß 1999, 78f).

Erst in der Phase der erneuten Modernisierung von Hochschulen in einem jetzt vereinigten Deutschland, die in den 1990er-Jahren begann, hat sich die Idee einer institutionell verankerten, stärkeren gesellschaftlichen Repräsentanz an Hochschulen durchgesetzt; diesmal stark beeinflusst vom – länderspezifisch unterschiedlich weit reichenden – Ansatz des New Public Management. Erste Einrichtungen der Hochschulräte neuer Prägung, deren Aufgaben und Kompetenzen also über reine Beratung deutlich hinausgingen, waren die durch das Sächsische Hochschulgesetz von 1993 ermöglichten Kuratorien und die bereits erwähnte Modelleinrichtung eines Hochschulrates an der 1995 als selbstständige Institution errichteten niedersächsischen Hochschule Vechta.²⁷ In der Breite, also fast alle Bundesländer übergreifend, wurden Hochschulräte allerdings erst nach der Vierten Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 eingeführt. Bevor auf dieses Datum später eingegangen wird, sollen im Folgenden zunächst kurz die Grundzüge des erwähnten neuen Steuerungsansatzes erläutert werden.

3.2 Hochschulmodernisierung: Neue Steuerung und gewandelte gesellschaftliche Anforderungen

Ansatz zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen

Die verstärkt seit Ende der 1990er-Jahre zu beobachtende Einführung von Hochschulräten in den Bundesländern ist ein zentrales Element der Modernisierung von Hochschulen, die in Deutschland länderspezifisch vom betriebswirtschaftlichen Ansatz der Neuen Steuerung bzw. des New Public Management geprägt ist. Ursprünglich ein gegen Ende der 1970er-Jahre und in den 1980er-Jahren im angelsächsischen Raum entwickelter Ansatz zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltungen, wurde in Deutschland ab Anfang der 1990er-Jahre zunächst im Bereich der kommunalen Verwaltungsmodernisierung nach den Ideen von NPM verfahren – hier unter der Überschrift der Neuen Steuerung.²⁸

Der Ansatz des NPM wurde in Deutschland spätestens seit Mitte der 1990er-Jahre auf den Hochschulbereich übertragen. Dessen Steuerungslogik ist inzwischen durch die Einführung eines Systems von mehrjährigen Entwicklungsplänen, Zielvereinbarungen, outputorientierten Berichtsstrukturen und Elementen einer leistungsorientierten Mittelvergabe erheblich umgestellt. Neue Steuerung sieht demnach eine output- und zielbezogene Steuerung vor; die Entwicklung und Umsetzung von Zielen und Strategien erlangen zentrale Bedeutung. Die Signatur des Ansatzes zeigt sich im Hochschulbereich in allen Landeshochschulgesetzen, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung.

Konzept autonomer Hochschulen (Hochschulautonomie)

Im Zentrum steht länderspezifisch das Konzept autonomer Hochschulen (Hochschulautonomie). Überblicksartig und stark vereinfachend formuliert, ist das dahinterstehende Ziel eine weitgehend deregulierte, d. h. von staatlicher Detailsteuer-

rung befreite, angebots- und leistungsspezifisch ausdifferenzierte Hochschullandschaft zu schaffen bzw. sich ausbilden zu lassen. Idealerweise wird deren Entwicklung inhaltlich staatlicherseits nur noch in Ableitung von den verfassungsgegebenen Grundaufträgen (Grundgesetz, Landesverfassungen und Landeshochschulgesetze), von spezifischen Landesbelangen (Bildungs- und Standortpolitik, gesellschaftliche Zielstellungen) sowie von internationalen Aspekten (bundesdeutsche und europäische Wissenschaftspolitik) mittels Zielvereinbarungen gesteuert, ist ansonsten aber im Wesentlichen wettbewerblich organisiert.

Prämisse der Neuen Steuerung ist die Annahme, dass weitestgehend autonome Hochschulen die höchste Kompetenz dafür besitzen, sich qua ihres Expertenwissens erfolgreich und gesellschaftlich verantwortungsvoll auf dauerhaft hohem Niveau (international) zu positionieren. Weitestgehend autonome Hochschulen sind demnach am ehesten in der Lage, sich auf ihren gesellschaftlichen Auftrag wie auch auf die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen einzustellen – gerade in Zeiten knapper öffentlicher Mittel und drastisch komplexer werdenden, immer schneller sich wandelnden (welt-)gesellschaftlichen Problem- und Anforderungslagen. Zu denken ist hier beispielsweise an die massiven und sehr konkreten gesellschaftlichen Auswirkungen, die mit dem prognostizierten demografischen Wandel verbunden sein werden und für die auch seitens der Hochschulen Lösungen entwickelt werden müssen.

Eines der wichtigsten Komplemente zur Gewährung größerer Handlungsspielräume durch Politik und Staat ist die Professionalisierung des Hochschulmanagements. Die Leitung wie die maßgeblichen Entscheidungsträger(innen) an Hochschulen sollen in die Lage versetzt werden, flexibel auf gesellschaftliche Herausforderungen und Probleme zu reagieren und die (knappen) Ressourcen möglichst effektiv und effizient einzusetzen. Sie sollen die strategischen Weichen so stellen können, dass das individuelle Hochschulprofil im Rahmen zunehmend global definierter, wettbewerblicher Bedingungen qualitativ – d. h. im Sinne der jeweils bestmöglichen Freisetzung wissenschaftlicher Potenziale – ausgestaltet wird.

Professionalisierung des Hochschulmanagements

Kurz gefasst: Unter den Bedingungen komplexer (welt-)gesellschaftlicher Problemlagen und eines gleichzeitig deutlich verschärften Wettbewerbs zwischen den Hochschulen und innerhalb derselben (um Prestige, Personal und Geld) sind niedrige staatliche Regulierung, ein starkes und bewegliches Hochschulmanagement sowie ausgeprägte Strukturen der strategischen Beratung und Zielsetzung durch diverse Stakeholder der Hochschulen zentrale Funktionen einer erfolgreichen Hochschulreform im Zeichen des New Public Management.²⁹

Die Einrichtung von Hochschulräten ist im Kontext der Neuen Steuerung eine der Maßnahmen, um an den Hochschulen ein professionelles Management zu etablieren und zu unterstützen, die gesellschaftliche Repräsentanz zu stärken und die Hochschulen bei ihren Aufgaben im Sinne einer verbesserten strategischen Entwicklung zu unterstützen.

3.3 Hochschulräte in der Terminologie der Bundesländer

Die Vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) vom 20.8.1998 hat der Einführung von Hochschulräten neuer Prägung bundesweit den Weg frei gemacht. Im novellierten HRG sind die §§ 60 bis 66 ersatzlos gestrichen, die bis dato die Gestaltung der inneren und äußeren Organisation der Hochschulen bundesweit ein-

Vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes

heitlich festgelegt hatten, ohne einen Hochschulrat vorzusehen. Seitdem zeichnen alleine die Länder für die Regulierung dieses Bereichs verantwortlich. Eingeleitet wurde dadurch eine neue Phase der Hochschulorganisation in Deutschland, deren erstes Jahrzehnt wesentlich durch die Novellierung von Landeshochschulgesetzen und u. a. durch die damit oftmals verbundene Einrichtung von Hochschulräten charakterisiert ist. Als Orientierung für die Gestaltung der Hochschulräten überwiegend Vorbilder aus der Schweiz (bes. Universität Basel), den USA oder England³⁰ und – explizit in Baden-Württemberg – das Modell von Aufsichtsräten in der Wirtschaft.³¹

Allerdings wurden die Novellierungen von den Bundesländern zum Ersten in höchst unterschiedlichem Tempo vorgenommen. Während zunächst Bayern und Baden-Württemberg Vorreiter der Einführung nach 1998 waren (vgl. Bogumil et al. 2007, 22), schrieb als bislang letztes Bundesland Nordrhein-Westfalen erst mit seinem am 1.1.2007 in Kraft getretenen Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) die Einrichtung von Hochschulräten vor.

Hochschulräte in 15 Bundesländern

Zum Zweiten haben zwar inzwischen 15 Länder hochschulratsähnliche Einrichtungen etabliert, in den Landeshochschulgesetzen differieren aber, wie erwähnt, sowohl Terminologie als auch materieller Gehalt des neuen Leitungsorgans. Auch wenn teilweise die formellen Bezeichnungen für die Hochschulräte zwischen den Ländern übereinstimmen, sind die Gesetze doch inhaltlich nicht deckungsgleich (vgl. dazu auch: Schmidt 2004, 26). Im Überblick der in den Landeshochschulgesetzen gebräuchlichen Terminologien³² findet die Bezeichnung „Hochschulrat“ die häufigste Verwendung (BY, HH, HE, MV, NI³³, NW, RP, SN, TH). In Baden-Württemberg wird zwar im Hochschulgesetz vom „Aufsichtsrat“ gesprochen, den einzelnen Hochschulen aber eine andere Bezeichnung freigestellt (§ 15 Abs. 2 LHG) – mit dem Ergebnis, dass dort die wenigsten Hochschulen den Begriff des Aufsichtsrates übernommen haben. Das Saarland wiederum bezeichnet das neue Leitungsorgan als „Universitätsrat“ und in Berlin wie Sachsen-Anhalt ist der Begriff des „Kuratoriums“ gebräuchlich. Einzig Bremen sieht das neue Leitungsorgan nicht vor, während Brandenburg zwar keine Hochschulräte, stattdessen aber einen übergreifenden „Landeshochschulrat“ eingerichtet hat und im Einzelfall die Bildung von hochschulratsähnlichen Strukturen ermöglicht.³⁴ Schleswig-Holstein wiederum schreibt seinen Landeshochschulen zwar grundsätzlich einen Hochschulrat vor, ordnet den drei Universitäten Flensburg, Kiel und Lübeck allerdings einen gemeinsamen „Universitätsrat“ zu, sodass es Hochschulräte momentan nur an den Kunst- und Fachhochschulen gibt.³⁵

4 Idealtypische Rollen von Hochschulräten

Welche Handlungsmöglichkeiten ein Hochschulrat hat, wird zunächst formal durch den rechtlichen Rahmen bestimmt. Auf dieser Ebene ergeben sich bereits deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern. Aber auch innerhalb der jeweiligen landesgesetzlich festgelegten Möglichkeiten besitzt ein Hochschulrat große Spielräume bei der Interpretation und Ausgestaltung der Rollenwahrnehmung. Die Erfüllung der übergeordneten Ziele eines Hochschulrates (strategische Beratung, Aufsicht, Brücke in die Gesellschaft) erfordert auch eine bewusste Rollendefinition und klare Rollenwahrnehmung.

4.1 Bandbreite möglicher Rollenwahrnehmungen

Die folgende Darstellung idealtypischer Rollen verdeutlicht einleitend, welche Bandbreite an Rollendefinitionen und -wahrnehmungen innerhalb der gesetzlichen Rahmungen möglich ist. Die hinter den Rollen stehenden inhaltlichen Schwerpunktsetzungen, Haltungen und Arbeitsweisen werden in den folgenden Abschnitten themen- und adressatenspezifisch detaillierter ausgeführt. Die hier skizzierten pointierten Rollenbilder sind Angebote, um eine Diskussion über das jeweilige Selbstverständnis eines Hochschulrates anzuregen. Genannt werden in Bezug auf sieben Dimensionen jeweils

Idealtypische Rollen

- zwei idealtypisch als Extrempunkte zugespitzte Rollen, welche die ursprünglich mit der Installation eines Hochschulrates verbundene Idee ad absurdum führen, indem sie diese in der Praxis auf die eine oder andere Weise konterkarieren, sowie
- eine Rolle, die zur Umsetzung des intendierten Ideals beiträgt (mittlere Spalte). Die als ideal beschriebenen Rollendefinitionen lassen sich schwerpunktbezogen (teils wären auch Mehrfachzuordnungen denkbar) den drei Grundanforderungen zuordnen:
 - strategische Beratung: strategischer Mahner und Prozesstreiber; Berater und Feedbackgeber; externer Impulsgeber
 - Aufsicht: kritischer Freund; Gegenüber der Hochschulleitung
 - Brücke in die Gesellschaft: Brücke zu den Anspruchsgruppen; Aushängeschild/Lobby für die Hochschule.

Alle entworfenen Rollen bzw. Funktionen sind zumindest bis zu einem gewissen Grad im Rahmen der herrschenden Gesetzeslage umsetzbar; auch zu den meisten extremen, negativen Typisierungen ließen sich Beispiele aus der Praxis anführen.

Abbildung 1
Mögliche Rollen von Hochschulräten im Überblick

Dimension	Extremrolle	Idealrolle	Extremrolle	Funktion
Arbeitsebene	abgehobener Weltverbesserer	strategischer Mahner und Prozesstreiber	operativer Detailregler	strategische Beratung
Einflussnahme	zahnloser Tiger Kaffeekränzchen	Berater und Feedbackgeber	Besitzer	
Koppelung der Perspektiven	schwebender Satellit	externer Impulsgeber	Spiegelbild der Hochschule	
Integration	Fremdkörper	kritischer Freund	assimiliertes Familienmitglied	Aufsicht
Zusammenarbeit mit Hochschulleitung	manipulierbare Marionette	Gegenüber	Gegenspieler	Brücke in die Gesellschaft
Stakeholder-Funktion	Sammlung individueller Interessenvertreter	Brücke in die Gesellschaft/ zu Anspruchsgruppen	Lobby hochschulexterner Interessen	
Außenwirkung	Honoratiorenversammlung	Aushängeschild/Lobby für Hochschule	Klotz am Bein	

Arbeitsebene

Ein Hochschulrat sollte als strategischer Mahner und Prozesstreiber gezielt auf der strategischen Ebene Einfluss nehmen (z. B. als Metaevaluator) und sich weder

- auf der operativen Ebene in Details verlieren (operativer Detailregler) noch
- vollkommen abgehoben agieren (abgehobener Weltverbesserer).

Einflussnahme

Ein Hochschulrat sollte den durch seine Mitglieder repräsentierten Kompetenzschatz als Berater und Feedbackgeber auf eine angemessene und umsetzbare Art und Weise in die Hochschule einspeisen und weder

- als Kolonisator oder Besitzer (z. B. aus der Wirtschaft) auftreten noch
- völlig unverbindlich (Kaffeekränzchen) bzw. durchsetzungsschwach (zahnloser Tiger) die Hochschulen in ihrem Trott agieren lassen.

Koppelung der Perspektiven

Ein Hochschulrat sollte als Organ der Hochschule agieren, gleichwohl aber externe Einflüsse repräsentieren und externe Kompetenz aufgreifen. Dies gelingt nur, wenn er als externer Impulsgeber zwischen der Innen- und Außensicht vermittelt und weder

- vollkommen unverbunden und losgelöst von der Hochschule agiert (schwebender Satellit) noch
- ein im eigenen Saft schmorendes Hochschulorgan ist, also als Spiegelbild der Hochschule von unfruchtbaren Fortsetzungen hochschulinterner Debatten und einer Dominanz der Innenperspektive geprägt ist.

Integration/Verbundenheit

Ein Hochschulrat sollte als kritischer Freund der Hochschule wohlwollend, aber aus einer gesunden Distanz heraus agieren und sich weder

Kritischer Freund

- unkritisch mit der Hochschule identifizieren (assimiliertes Familienmitglied) noch
- dauerhaft Fremdkörper bleiben und sich jeglicher Einbindung und Verbundenheit verweigern.

Jürgen Mittelstraß formuliert prägnant, ein Hochschulrat solle „mit der Hochschulleitung nicht unter einer Decke, aber in ständiger Tuchfühlung“ sein; „nah, aber doch mit der nötigen kritischen Distanz“ (Mittelstraß 2007, 36). Fast genauso wichtig ist im Übrigen die Tuchfühlung zu weiteren hochschulinternen Gruppen (etwa den Studierenden), Akteuren (etwa der Gleichstellungsbeauftragten) und Gremien (v. a. dem Senat).

Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung

Die Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung ist einer der wichtigsten Bereiche für einen erfolgreich agierenden Hochschulrat. Sie sollte von gegenseitigem Respekt geprägt sein und seitens des Hochschulrates das Ziel verfolgen, ein kompetenter Feedbackgeber und konstruktiver Dialogpartner (Gegenüber der Hochschulleitung) zu sein, nicht aber

Dialogpartner

- ein Kreis unselbstständiger Jasager (manipulierbare Marionette) oder
- eine lediglich auf Konfrontation getrimmte Gruppe (Gegenspieler der Hochschulleitung).

Stakeholder-Funktion

Ein Hochschulrat sollte als Brücke in die Gesellschaft/zu den Anspruchsgruppen die Interessen der wesentlichen Stakeholder der Hochschule artikulieren und konstruktiv in die Entscheidungsfindung der Hochschule einbringen. Die Mitglieder sollten weder

Brücke in die Gesellschaft

- rein als Lobby hochschulexterner Interessen auftreten und die Hochschule an externen Interessenslagen ausrichten noch
- rein persönliche, individuelle Interessen in den Vordergrund stellen (Sammlung individueller Interessensvertreter[innen]).

Außenwirkung

Ein gut besetzter Hochschulrat wirkt im Idealfall als Aushängeschild positiv auf das Image einer Hochschule und kann so auch als Botschafter und Lobby für die Hochschule agieren. Negativ schlägt es zu Buche, wenn

Botschafter der Hochschule

- ein hochrangiger Kreis entsteht, der ausschließlich symbolische Politik betreibt (Honoratioren-Versammlung), oder wenn
- Mitglieder eindeutig negativ konnotiert sind und der Hochschulrat so zum Klotz am Bein der Hochschule wird.

4.2 Notwendigkeit eines klaren Rollen- und Selbstverständnisses

Rollenfindung

Stephan Laske et al. bewerten in ihrer für österreichische Universitätsräte durchgeführten Studie (vgl. Abschnitt 2.2) die explizite, gemeinsame Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, insbesondere zu Anfang der Ratsarbeit, als einen der zentralen Erfolgsfaktoren. Sie kommen insgesamt zu der eher skeptischen Beurteilung, dass Universitätsräte den mit ihrer Einrichtung verbundenen Anspruch auf Verbesserung der Effizienz und Effektivität österreichischer Universitäten „sowohl im Hinblick auf das Gremium selbst als auch auf die Gesamtsituation nur teilwei-

se zu erfüllen“ vermögen. Die Ursachen hierfür seien „weniger der Mangel an struktureller Macht“, sondern lägen in der „z. T. mangelnden Professionalität der Akteur/innen, in deren Ein- und Vorstellungen, deren Rollenverständnis oder deren beschränkten Zeitressourcen“. Als Konsequenz fordert Laske, dass neben der Auswahl der Ratsmitglieder v. a. auch der Konstituierungsphase des Rates, der eigenen Rollenfindung im Hinblick auf die Klärung der unterschiedlichen „mental-ten Modelle“ der Hochschulratsmitglieder (Rolle des Organs, Idee von Universität, Art der Zusammenarbeit ...) erheblich mehr Gewicht und daher v. a. mehr Zeit gegeben werden müsse.³⁶

Die im Rahmen der vorliegenden Studie geführten Interviews unterstützen Laskes Befund. Sie zeigen, dass der eigenen Rollenfindung seitens der Hochschulräte angesichts umfangreicher und dringender Tagesordnungspunkte sowie knapper Zeitfenster meist wenig Raum gegeben wurde.



4.3 Erfolgsfaktoren für die Rollengestaltung

Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Die Interpretationsmöglichkeiten von Gesetzestexten im Hinblick auf Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten wie auch die Unterschiedlichkeit der Länderbestimmungen eröffnen in der Praxis für die Rollenfindung von Hochschulräten einerseits sinnvolle Fall-zu-Fall-Ausgestaltungen. Andererseits können sie die Rollenfindung und das Zusammenspiel mit Hochschulleitung und Senat beeinträchtigen.

- Das jeweilige Ministerium sollte daher seine Erwartung an die Aufgabenerfüllung der Hochschulräte auch jenseits des Gesetzestextes deutlich kommunizieren, etwa im Sinne orientierender Leitlinien, die die Funktion von Hochschulräten im Kontext der Aufgaben der weiteren Leitungsorgane bzw. -gremien der Hochschule verdeutlichen.
- Hilfreich sind regelmäßige (etwa jährliche oder alle zwei Jahre stattfindende) Treffen zwischen dem verantwortlichen Minister/der verantwortlichen Ministerin und den Hochschulratsvorsitzenden. Ein solcher Gedankenaustausch ist sowohl für die Hochschulräte hilfreich (aktuelle Informationen über politische Strategien, Vorhaben und Schwerpunktsetzungen) als auch für die ministerielle Seite (Feedback zu politischen Entscheidungen).



Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Hochschulen sollten ihre Rollenerwartung an den Hochschulrat identifizieren, explizieren und mit den Rollendefinitionen der übrigen Organe und Gremien abstimmen.



Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Ein klares Selbstverständnis über die eigene Rolle innerhalb der Hochschule, die Klärung von unterschiedlichen „mental-ten Modellen“ (Laske 2007) der Hochschulratsmitglieder z. B. in Bezug auf die Idee von Universität/Fachhochschule, die Rolle des Organs oder die Art der Zusammenarbeit legen den Grund für eine produktive Zusammenarbeit mit den anderen Leitungsinstanzen der Hochschule wie auch für die eigene Arbeitsgestaltung.

- Hochschulräte sollten daher dem Thema der Rollenfindung, der Klärung von Selbstverständnissen, der Schwerpunktsetzung künftiger Aktivitäten und Regeln der internen Zusammenarbeit erhebliches Gewicht geben und daher ausreichend Zeit einräumen.
- Gerade in (Neu-)Konstituierungsphasen oder auch zur Halbzeit eines Hochschulrates bietet sich z. B. eine vorgeschaltete Klausurtagung oder eine thematisch vorrangig diesem Thema gewidmete Sitzung an. Die obige idealtypische

Typisierung kann im Laufe der gemeinsamen Arbeit Hilfestellung geben, das eigene Agieren kritisch zu hinterfragen oder die Priorisierung der Rollen und der Aufgaben (nicht alle sind gleichermaßen parallel erfüllbar) sachgerecht zu gestalten.

- Die grundsätzliche Ausrichtung der gemeinsamen Tätigkeit sollte nicht nur reflektiert, sondern auch explizit vereinbart werden, etwa in Form eines Leitbildes oder als *code of governance* für die Arbeit des Hochschulrates.

5 Erfolgsfaktoren für Hochschulräte

Das optimale Standardmodell eines Hochschulrates gibt es ebenso wenig wie die optimale Praxis seiner Aufgabenwahrnehmung, Arbeitsstruktur oder kommunikativen Einbettung in die Hochschule. Beides ist abhängig sowohl von den handelnden Persönlichkeiten als auch von der Situation jeder einzelnen Hochschule. Diese ist, wie ausgeführt, maßgeblich durch rechtliche Rahmenbedingungen bestimmt, die länderweise und z. T. auch hochschulweise (oftmals gravierend) differieren. Dennoch ist es nach nunmehr gut zehn Jahren seit der fast bundesweiten Einführung von Hochschulräten in Deutschland an der Zeit, eine orientierende Zwischenbilanz zu ziehen und die bisherigen Erfahrungen mit der Arbeit von Hochschulräten praxisorientiert auszuwerten und allgemein zugänglich zu machen. Ein erster Versuch soll mit dem vorliegenden Papier unternommen werden.

Zwischenbilanz

Im Folgenden werden sowohl die rechtlichen, länderspezifischen Rahmenbedingungen als auch Erfahrungen aus der Arbeitspraxis in und mit Hochschulräten vergleichend erörtert und auf übertragbare Erfolgsfaktoren hin untersucht. Rechtsstand der Gesetzesvergleiche ist Februar 2010; ausgenommen sind die Regelungen von Brandenburg, das einen Landeshochschulrat vorsieht, und von Schleswig-Holstein in Bezug auf den dort für die drei Landesuniversitäten vorgeschriebenen Universitätsrat. Bezogen auf ihre Grundausrichtung werden beide hochschulübergreifenden Modelle im Abschnitt 5.12 separat diskutiert.

Die Erörterung wird strukturiert durch zentrale Bestimmungselemente für die Handlungsfähigkeit und damit auch für die erfolgreiche Aufgabenwahrnehmung von Hochschulräten wie beispielsweise Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen, Größe und Zusammensetzung (intern/extern) oder Vorsitz. Je Themenfeld werden zunächst die landesgesetzlichen Regelungen komprimiert beschrieben (Rechtsnorm) und danach die praktische Umsetzung in den Blick genommen (Rechtswirklichkeit, Praxiserfahrungen). Den Abschluss eines jeden Themenblocks bildet die verdichtete Zusammenfassung konkreter Erfolgsfaktoren in Richtung Staat, Hochschule und Hochschulrat. Leistung bzw. Erfolg von Hochschulräten wird in der vorliegenden Studie, wie dargestellt, im Hinblick auf den jeweiligen Beitrag zur Erfüllung der genannten drei Hauptfunktionen von Hochschulräten (strategische Beratung, Aufsicht und Brücke in die Gesellschaft) beurteilt, unter Berücksichtigung der eingangs skizzierten Kritikpunkte und Befürchtungen, die mit der Funktion und Arbeit der neuen Leitungsorgane verbunden sind.

Elemente der Handlungsfähigkeit

Die kritischen Erfolgsfaktoren sind ausdrücklich als Hinweise im Sinne einer Zwischenbilanz zu verstehen, die zur Diskussion über die Empfehlungen ebenso wie zur Reflexion der eigenen Verortung und Vorgehensweise anregen sollen.

Kritische Erfolgsfaktoren

5.1 Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen

5.1.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Die Hauptfunktionen

Die Hauptfunktionen der Hochschulräte werden von der Mehrheit der Länder in allgemeiner gehaltenen Passagen der jeweiligen Kernparagrafen definiert (s. Synopse der Landeshochschulgesetze ab S. 130, Zeile „Funktion“): Demnach sollen die neuen Leitungsorgane die Hochschulen im Wesentlichen in ihrer strategischen Entwicklung und Profilbildung unterstützen und beraten (BW, HH, HE, NW, RP, SL, SN, ST, SH, TH), weniger oft wird in diesem Kontext die Aufsichtsfunktion genannt (BW, NW, SL). Die Funktion, gesellschaftliche Perspektiven in alle Ebenen der Hochschulentwicklung einzubringen, wird in den meisten Gesetzestexten nicht gesondert expliziert,³⁷ sondern ist offensichtlich in den Bestimmungen zur Zusammensetzung der Hochschulräte enthalten. Am weitesten fasst Baden-Württemberg die Funktion von Hochschulräten, indem es dem Aufsichtsrat die Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und die Beaufsichtigung der Geschäftsführung des Vorstands (i. e. Hochschulleitung) überträgt.

Drei Fragen an ...



Bernhard Vogel

Wie kann man die strategische Aufgabe der Hochschulräte definieren?

Die deutschen Hochschulen stecken im größten Umstrukturierungsprozess seit 150 Jahren. In diesem Prozess kommt den Hochschulräten eine wichtige Rolle zu. Denn die Neuausrichtung wird keine genormte sein, sondern an jeder Universität anders gestaltet. Umso wichtiger ist es, dass man über Konzepte diskutiert und diese anschließend auch tatsächlich verwirklicht.

Ist die Aufgabe des Hochschulrates ausschließlich beratender Natur oder sollte er auch Entscheidungskompetenz erhalten?

Seine Aufgabe ist es zu beraten und zu kontrollieren. Was früher vonseiten des Staates kontrolliert wurde, geschieht nun in vielen Bereichen innerhalb der Hochschule. Am Anfang steht die Beratung: bei der Definition langfristiger Entwicklungsziele. Fast noch wichtiger ist aber die anschließende Kontrolle, dass diese Ziele in der Praxis schließlich auch erreicht werden.

Welche Legitimation haben Hochschulräte?

Die Legitimation leitet sich vom Gesetzestext ab. Dort ist genau festgelegt, wie wir zustande kommen, berufen werden, aber auch was unsere Aufgaben und Kompetenzen sind. Erstaunlicherweise nicht festgeschrieben ist hingegen, wie man – wenn notwendig – auch jemanden wieder loswerden kann.



Bernhard Vogel ist Ministerpräsident a. D. und Ehrenvorsitzender der Konrad Adenauer Stiftung, Sankt Augustin, sowie Vorsitzender des Universitätsrates der Friedrich-Schiller-Universität Jena

Wie aus der Synopse der Landeshochschulgesetze ersichtlich wird, weichen die Landeshochschulgesetze erheblich voneinander ab, sobald man die Aufgaben und Kompetenzen im Einzelnen betrachtet. Ein einheitliches deutsches Modell gibt es nicht (vgl. Hüther 2009), auch eine Gruppenbildung wäre angesichts der vielfältigen Ausgestaltungen höchstens in Bezug auf konkrete Fragestellungen sinnvoll. Nur überblicksartig ist an dieser Stelle im Hinblick auf die Aufgaben der Hochschulräte festzuhalten, dass diese ganz überwiegend in den beiden Bereichen Beratung der strategischen Hochschulentwicklung und Aufsicht der Hochschulleitung liegen, während operative ebenso wie legislative Aufgaben vergleichsweise selten vorgegeben sind.

Die zur Erfüllung der Aufgaben zugeordneten Kompetenzen markieren die jeweiligen Handlungsspielräume der Hochschulräte und bestimmen, ob Hochschulräte im Zusammenspiel der hochschulinternen zentralen Leitungsinstanzen in den einzelnen Aufgabenbereichen eher als starke oder schwache Einrichtungen konzipiert sind. Sie reichen von keiner Beteiligung über schwache Kompetenzen wie Beratung und Stellungnahme bis hin zu den stärksten Kompetenzen von Entscheidungs- oder Beschlussrechten bzw. Aufsichts- und Kontrollrechten. An dieser Stelle sollen ausschnitthaft die Kompetenzen in vier Aufgabenbereichen grob verglichen werden, die für die strategische Hochschulentwicklung maßgeblich sind: 1. die Wahl und Abwahl der Präsidien/Rektorate, 2. die Strategie- und Entwicklungsplanung (inklusive Profilbildung), 3. die (mehrjährige) Finanzplanung und 4. die Bestimmung der Grundordnung.³⁸

Vier Aufgabenbereiche im Vergleich

- Wahl und Abwahl der Hochschulleitung: Sechs Länder statten ihre Hochschulräte mit der stärksten Kompetenz zur Wahl und Abwahl der Präsidien/Rektorate aus (BW, BY, HH, NI – für Stiftungshochschulen –, NW, TH)³⁹, weitere sieben Länder bestimmen eine jeweils unterschiedlich ausgestaltete Beteiligung (HE, RP, NI – für Hochschulen in staatlicher Trägerschaft –, SL, SN, SH, TH). Nur Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt sehen weder Wahl/Abwahl noch Beteiligung vor.
- Haushaltsplan: Der Hochschulrat erhält in sechs Ländern die weitreichendste Kompetenz zur Beschlussfassung über den Haushaltsplan⁴⁰ (BW, BE, HH, NW, SL, SN). Stellungnahmen soll das Organ in fünf Ländern abgeben (BY, HE, NI – bei Stiftungsräten ist Zustimmung erforderlich –, ST, SH), Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz und Thüringen beteiligen den Hochschulrat in diesem Bereich gar nicht.⁴¹
- Hochschulentwicklungsplan:⁴² Zehn Länder sehen für die jeweiligen Hochschulräte die stärkste Kompetenz der Beschlussfassung über die Hochschulentwicklungspläne vor (BW, BY, HH, HE, NW, RP, SL, SN, SH, TH). Drei Länder räumen immerhin eine Stellungnahme ein (BE, NI – nicht jedoch Stiftungsräte –, ST), während Mecklenburg-Vorpommern bestimmt, dass der Hochschulrat insbesondere „bei der Erstellung von Konzepten zur Hochschulentwicklung“ mitwirkt.
- Grundordnung: Nur vier Länder weisen ihren Hochschulräten die Entscheidungsbefugnis über die Grundordnung zu (BY, NI – nur Stiftungsräte –, RP, TH), das Recht zur Stellungnahme gewähren weitere fünf Länder (BW, HE, SL, ST, SH). Fünf Länder halten die Hochschulräte aus diesem Bereich vollständig heraus (BE, MV, NI – Hochschulen in Trägerschaft des Staates –, NW, SN).

Was im Hinblick auf die Kompetenzen im strategischen Bereich trotz Unterschieden im Detail und fallweisen Ausnahmen der Länder deutlich wird: Die Mehrheit der Länder sieht einen Hochschulrat vor, der mit weitreichenden Kompetenzen im

Kernaufgabe Strategie ...

strategischen Bereich ausgestattet ist. Nur wenige Länder haben das neue Leitungsorgan durchweg so schwach konzipiert, dass es eher einem beratend angelegten Beiratsmodell⁴³ gleicht (v. a. MV, NI⁴⁴, ST). Zudem statten fast alle Länder ihre Hochschulräte in Bezug auf die Grundordnung nur mit schwachen Kompetenzen aus – die Grundordnung wird in der Regel vom Senat bestimmt.

Eine Rangfolge der Kompetenzverteilung von Hochschulräten in den Bundesländern lässt sich aus dieser ausschnittshaften Übersicht nicht ableiten. Eine (temporär gültige) Übersicht ermöglicht allerdings die breit angelegte Studie von Bogumil et al. Demnach haben die Hochschulräte in Baden-Württemberg, Thüringen und Schleswig-Holstein die größten Einflussmöglichkeiten, während sie in Sachsen-Anhalt, Mecklenburg-Vorpommern und Niedersachsen (staatliche Trägerschaft) mit den schwächsten Kompetenzen ausgestattet sind.⁴⁵

5.1.2 Praktische Umsetzung

Die Gesetzestexte lassen für die Ausgestaltung der konkreten Funktionen Handlungsspielräume zu. In den Interviews und Foren wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass es hilfreich ist, wenn Wissenschaftsministerien ihre Erwartungen an die Aufgabenerfüllung der Hochschulräte jenseits der Gesetzestexte deutlich machen. Nordrhein-Westfalen hat beispielsweise eine Broschüre herausgebracht, in der die Funktion von Hochschulräten im Kontext der Aufgaben der weiteren Leitungsorgane bzw. -gremien der Hochschule erläutert werden (vgl. MIWFT NRW 2008). Auch regelmäßige Treffen zwischen Wissenschaftsministerium und Hochschulratsvorsitzenden tragen zur Klärung von Rollen und Aufgaben bei (Näheres dazu in Abschnitt 5.8).

... nicht das operative Geschäft

Hochschulräte sind offensichtlich die falschen Ansprechpartner, wenn sie Detailfragen des operativen Geschäfts von Hochschulen klären sollen („Wir haben eine strategische Flughöhe.“) Wie erläutert, ist das in den Gesetzen nicht oft der Fall, es wird aber z. B. im Saarland deutlich, wo dem Universitätsrat die Stellungnahme zu Studien- und Prüfungsordnungen aufgegeben ist, oder in Nordrhein-Westfalen, wo den Hochschulräten operative Tätigkeiten im Personalgeschäft übertragen sind (z. B. Ruhegehaltsfähigkeit bei Professuren, Beurlaubungen oder verspätete Verbeamtungen), so dass zur Aufgabenbewältigung teilweise eigene Personalausschüsse gebildet wurden. Aber bereits die Mitwirkung an der Einrichtung, Änderung und/oder Aufhebung von Studiengängen, die in mehreren Landeshochschulgesetzen vorgesehen ist (z. B. BY, HE, MV oder SL), hat jenseits strategischer Aspekte auch die Tendenz, dass solche und ähnliche Vorlagen am Anfang einer Hochschulratsitzung „in ein paar Minuten abgefrühstückt“, jedoch nicht wirklich angemessen diskutiert werden.

Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn Hochschulräten zwar formal Entscheidungskompetenzen zugewiesen sind, diese aber weder vom vorhandenen Zeitbudget noch vom fachlichen Kompetenzprofil der Mitglieder eingelöst werden können. So kann beispielsweise die in Rheinland-Pfalz vorgesehene Aufgabe der Gewährung von Leistungsbezügen von externen Hochschulratsmitgliedern kaum kompetent entschieden werden (gemeint sind Einzelfallentscheidungen, nicht die Definition allgemeiner Bewertungsmaßstäbe). Hier muss sich faktisch wohl oder übel auf das Votum der Hochschulleitung verlassen werden, was die Verortung dieser Aufgabe beim Hochschulrat ad absurdum führt.

Die den Hochschulräten in vielen Landesgesetzen übertragenen Aufsichtsfunktionen – z. B. die Feststellung des Jahresabschlusses, die Entlastung der Hochschul-

leitung oder die Entgegennahme von Berichten der Hochschulleitung – erfordern eine Berichtsform, die auf die Bedürfnisse der Hochschulräte abgestellt ist. Standardisierte Berichte und die präzise aufbereitete Vorlage aussagekräftiger Kennzahlen ist eine Notwendigkeit, in der Praxis aber oftmals noch ein Problem (vgl. Abschnitt 5.6).

5.1.3 Erfolgsfaktoren

Aufgaben und Kompetenzen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates
Hochschulräte bedürfen zur Umsetzung ihrer drei Kernfunktionen im Bereich der Hochschulsteuerung (strategische Beratung bei der Hochschulentwicklung, Aufsichtsfunktion gegenüber dem Präsidium und Brücke in die Gesellschaft) rechtlich verankerter Aufgaben und Kompetenzen. Landesgesetzliche Regelungen stärken die Kernfunktionen des Hochschulrates, wenn sie



- den Schwerpunkt der Aufgaben von Hochschulräten ausdrücklich im strategischen Bereich bestimmen und ihn mit entsprechenden Kompetenzen ausstatten; unentbehrlich sind die Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung (inkl. Profilbildung) der Hochschule, die Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung, die Zustimmung zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium und die Mitbestimmung bei der Wahl der Hochschulleitung (doppelte Legitimation);
- bei der Auswahl von Kandidat(inn)en für die Hochschulleitung (insbes. Präsidenten-/Rektorenamt) eine gemeinsame Findungskommission von Hochschulrat und Senat vorsehen; die Senats- und Hochschulratsmitglieder sollten Sprechfähigkeit besitzen, um ggf. spätere Ablehnungen der Liste zu vermeiden;
- konsequent darauf verzichten, dem Hochschulrat operative Aufgaben (v. a. im Bereich Personal und Finanzen) zuzuweisen;
- die für gestellte Aufgaben notwendigen Kompetenzen auch tatsächlich vorsehen (z. B. im Gesetz nur vage eine Mitwirkung bei der Wahl von Hochschulleitungen zu bestimmen, reicht nicht aus);
- auf Aufgabenzuweisungen verzichten, die – etwa im Bereich der Finanzaufsicht oder des Personalwesens – Fachkompetenz und zeitliche Kapazität der meisten Hochschulräte überfordern;
- strategische, operative und eher legislative Aufgaben wie Kompetenzen möglichst klar getrennt Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat zuordnen.

Aufgaben und Kompetenzen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Viele Länder sehen Experimentierklauseln vor, die den einzelnen Hochschulen in Abweichung vom Landeshochschulgesetz eigene Ausgestaltungen der Hochschulräte in ihren Grundordnungen ermöglichen.



Experimentierklauseln

- Die Hochschulen tragen in diesem Fall direkt die Verantwortung, mit dem (letztlich unaufhebbaren) strukturellen Widerspruch zwischen der Grundlogik der akademischen Selbstverwaltung (Wissenschaft braucht Freiheit) und dem Prinzip der strategischen Steuerung (Management braucht Ziele) zum Besten der Hochschulentwicklung umzugehen.⁴⁶
- Bei der Gestaltung der Grundordnung sollten die Hochschulen (und hier insbesondere der Senat als die meist für die Grundordnung zuständige Instanz) die Prinzipien unter der Maxime miteinander austarieren, dass sie ein bestmögliches Funktionieren ihrer Selbststeuerung ermöglichen und Selbstblockaden weitestgehend verhindern.



Aufgaben und Kompetenzen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Wie in Abschnitt 4 erläutert, legt ein klares Selbstverständnis über die Rolle des Hochschulrates innerhalb der Hochschule den Grund für eine produktive Zusammenarbeit mit den anderen Leitungsinstanzen der Hochschule wie auch für die eigene Arbeitsgestaltung. Dazu ist eine Klärung der Rollendefinition im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten nötig.

- Hochschulräte sollten wie beschrieben dem Thema der Rollenfindung, der Klärung von Selbstverständnissen und der Schwerpunktsetzung künftiger Aktivitäten Gewicht geben und ausreichend Zeit einräumen.
- Aufgaben des operativen Geschäfts, die der angestrebten Rollenwahrnehmung widersprechen, können seitens des Hochschulrates ggf. an die Hochschulleitung zurückdelegiert werden.

5.2 Größe und Zusammensetzung (intern/extern)

5.2.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Die Landeshochschulgesetze konzipieren die Hochschulräte in der Größe zwischen 5 und 22 Mitgliedern. Sie schreiben entweder fixe Mitgliederzahlen vor (z. B. NI: 7, BY: 16) oder lassen ihren Hochschulen die Wahl zwischen verschiedenen, im Gesetz vorgegebenen Varianten (z. B. SN: 5, 7, 9 oder 11, HE: bis zu 10). Nur in Mecklenburg-Vorpommern bleibt die Bestimmung der Anzahl der Mitglieder der Grundordnung der jeweiligen Hochschule überlassen. Nicht eingerechnet sind hier die bloß beratenden und/oder mit Antragsrecht ausgestatteten weiteren Hochschulratsmitglieder.

Zwei Modelle der Zusammensetzung

Es gibt in der Bundesrepublik grundsätzlich zwei Modelle der Zusammensetzung von Hochschulräten: den rein mit hochschulexternen und den mit hochschulinternen und -externen Mitgliedern gemischt besetzten Rat (duales Modell). Sieben Bundesländer haben sich bislang für das duale Modell entschieden (BW, BY, BE, HH, NI, RP, SN), fünf Länder schreiben einen rein extern besetzten Hochschulrat vor (HE, MV, SL, ST, SH), zwei lassen die Wahl zwischen der externen Besetzungsvariante und einem dualen Modell mit entweder mindestens hälftiger externer Besetzung (NW) oder mindestens einer Zweidrittelmehrheit der Hochschulexternen (TH). Die Mehrheitsverhältnisse zwischen internen und externen Mitgliedern in den gemischt besetzten Hochschulräten liegen in fast allen Bundesländern bei den Hochschulexternen; nur Bayern und Rheinland-Pfalz sehen eine gleichgewichtige Besetzung vor.

5.2.2 Praktische Umsetzung

Die Umfrage von Bogumil et al., die für die vorliegende Studie geführten Interviews wie auch die Forschungsliteratur spiegeln in Bezug auf die zentralen Strukturfragen von Hochschulratsmodellen (Größe; Zusammensetzung; Besetzung) eine Vielfalt von Umsetzungsmöglichkeiten und Bewertungen. Jenseits des grundsätzlichen Votums, bei den Strukturfragen primär die jeweiligen hochschulspezifischen Bedarfe und Planungen zu berücksichtigen, werden aus Praxis und Diskussion der verschiedenen Optionen jeweils Pro- und Contraargumente erkennbar. Diese sind sowohl bei den Prozessen der Entscheidung für die eine oder die andere Variante gegeneinander abzuwägen als auch bei der dann nachfolgenden praktischen Arbeit in den jeweilig gewählten Konstellationen zu berücksichtigen:

Größe oder kleine Hochschulräte? Nach den Umfrageergebnissen von Bogumil et al. bewegt sich die durchschnittliche Größe deutscher Hochschulräte mehrheit-

lich zwischen sieben und zwölf Mitgliedern, „wobei rein extern besetzte Hochschulräte tendenziell klein, gemischte größer ausfallen“ (vgl. Bogumil et al. 2007, 22). Die Diskussion um die Vorteile und Nachteile ist relativ ausgewogen: Große Hochschulräte (mehr als sieben Personen) bringen einerseits einen höheren Koordinations- und Abstimmungsaufwand mit sich und Sitzungen müssen exakter moderiert werden.

Andererseits ermöglichen größere Runden ein breiteres Meinungsspektrum, ggf. vielfältigere Kontakte für die Hochschule und können Abwesenheiten von Mitgliedern eher kompensieren, ohne dass die Beschlussfähigkeit beeinträchtigt wird.

Zwei Fragen an ...



Max Kaase

Welche Rolle spielt die Zusammensetzung bei der Arbeit des Hochschulrates?

In Mannheim kommen nach den gesetzlichen Regelungen in Baden-Württemberg jeweils vier Mitglieder aus der Universität und fünf von außen. Das einzige Mitglied mit unmittelbarem Wissenschaftsbezug in Mannheim bin ich, die anderen Mitglieder kommen sämtlich aus der Wirtschaft. Eine solche Zusammensetzung hat sowohl Vor- als auch Nachteile: Es gibt Themen, deren Diskussion durch Beiträge von externen Mitgliedern, die nicht aus wissenschaftsnahen Bereichen kommen, sehr befruchtet werden können, bei anderen Themen reicht deren Erkenntnis- und Erfahrungshintergrund aber nicht aus, um die Abläufe in einer Hochschule zu verstehen und damit konstruktiv zu beeinflussen. Solche Gegebenheiten sind also bei der Zusammensetzung eines Hochschulrates stets zu bedenken.

In welcher Form können Hochschulräte Leitlinien für die strategische Entwicklung ihrer Hochschule erarbeiten?

Ich bin skeptisch, wenn es um die Vorstellung geht: Jetzt erscheint der Hochschulrat wie ein Deus ex Machina und erstellt ein neues, innovatives Konzept für die strategische Entwicklung der Hochschule. Letztlich müssen solche Überlegungen aus der Hochschule selber kommen, denn deren Vertreter kennen das nationale und internationale Wettbewerbsumfeld ihrer Hochschule am besten. Ich erwarte aber von einer guten Hochschullei-

tung, dass sie diese Perspektiven im Hochschulrat systematisch zur Diskussion stellt. In einem solchen Prozess kann der Hochschulrat dann Akzente setzen und die Erfahrungen seiner Mitglieder einbringen. Das gilt v. a. für Situationen, in denen Vertreter der Hochschule einander antagonistisch gegenüberstehen: In solchen Fällen kann und muss der Hochschulrat konstruktiv eingreifen. Daher soll die vorsitzende Person kontinuierlich vor Ort ansprechbar sein und sich mit den Betroffenen – oft auch in mehreren Sitzungen – über bestehende Schwierigkeiten informieren und auseinandersetzen. Die Ergebnisse können dann in die Sitzungen des Hochschulrates einfließen, um Konflikte zu lösen und konstruktive Entwicklungen zu befördern.



Max Kaase, Wisdom Professor of Political Science an der Jacobs University Bremen und Mitglied des Universitätsrates der Universität Mannheim

Zudem kann es zur Akzeptanz des Organs beitragen, wenn sich beispielsweise ein breites Fächerspektrum annäherungsweise im Hochschulrat abbildet. Damit ist keine Proporzidee gemeint, da der Hochschulrat prioritär das übergreifende Interesse der gesamten Hochschule zu wahren hat. Dennoch kann in einem größeren Organ eine gewisse Sensibilität gegenüber den verschiedenen fachlichen Kulturen einer Hochschule signalisiert werden. Laske spricht in diesem Kontext von einer „organisationalen Vielsprachigkeit“, die ein Hochschulrat als Basiskompetenz benötigt (vgl. Laske 2007, 68). Kleinere Runden wiederum ermöglichen eine intimere Atmosphäre, gegebenenfalls eine größere Identifikation der Mitglieder mit „ihrem“ Hochschulrat, eine höhere Verbindlichkeit und ein effizienteres Arbeiten. Natürlich ist eine gewisse Mindestgröße sinnvoll (ca. fünf Mitglieder); allerdings dürfte keine Hochschule faktisch auf die Idee kommen, diese zu unterschreiten.

Externes oder duales Modell?

Rein externes oder duales Modell? Wie gezeigt, ist das jeweilige Grundmodell der Zusammensetzung von Hochschulräten in den meisten Bundesländern durch die Landeshochschulgesetze vorgegeben. Dort, wo der Gesetzgeber den Hochschulen die Wahlmöglichkeit gelassen hat, haben sich diese mehrheitlich für ein duales Modell entschieden (vgl. Bogumil et al. 2007, 23), was rein quantitativ darauf hindeutet, dass diese Variante derzeit an den Hochschulen auf größere Akzeptanz stößt. Der Wert eines rein extern besetzten oder eines dualen Hochschulratsmodells ist allerdings der Erfahrung nach weder bei dem einen noch dem anderen deutlich größer oder geringer. Beide haben Vor- und Nachteile:

Externe mit frischem Blick

Rein extern zusammengesetzte Organe wahren nach Ansicht der meisten Hochschulen am ehesten die Unabhängigkeit von Gruppeninteressen und besitzen eine hohe „Legitimation nach außen“ (vgl. a. a. O., 25). Sie müssen allerdings der Aufgabe des Akzeptanzgewinns innerhalb der Hochschule einen breiteren Raum widmen als gemischt besetzte. Ggf. wird ihnen hochschulintern eher skeptisch begegnet und die teilweise tatsächlich gegebene Aufsichtsfunktion oder Kompetenzfülle mit Misstrauen betrachtet (in den Worten eines Interviewpartners: „Am Anfang gab es schon Misstrauen: Was machen die da hinter verschlossenen Türen?“). Aber auch diese Grundhaltung hängt letztlich davon ab, wie gut die externen Mitglieder innerhalb der Hochschule bekannt sind, wie sie als Persönlichkeiten kommunizieren oder wie sie vonseiten der Hochschulleitung eingeführt und einbezogen werden. Ein Manko rein extern zusammengesetzter Organe kann zudem die Entfernung von der Realität der spezifischen Hochschule sein, was ggf. negative Auswirkungen auf die Relevanz und Umsetzungschancen von Hochschulratsentscheidungen hat. Daher muss der Sicherung einer adäquaten Informationsbasis der Mitglieder vonseiten aller Beteiligten größte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Auch wenn gerade an dieser Stelle Manipulationsmöglichkeiten durch die Hochschulleitung gegeben sind (gefilterte Auswahl und Aufbereitung von Daten, informell zugestellte Informationen), so liegt doch, wie erwähnt, ein wesentlicher Vorteil der rein externen Besetzung gerade in der größeren Distanz zum Hochschulalltag: Die Mitglieder bringen im Idealfall einen unbelasteten und frischen Blick auf die Hochschule mit und sind nicht in Konflikte und Auseinandersetzungen von Hochschulmitgliedern und -gruppen eingebunden, die ansonsten leicht in die Hochschulräte hineingetragen werden. Entscheidungen können in dieser Konstellation daher schneller und eher auf das Wohl der gesamten Hochschule gerichtet sein, also jenseits partikularer Interessen getroffen werden.

Die duale Konstruktion „verdünnt“ zwar den durch die Hochschulräte gewonnenen externen Sachverstand, „um den es bei der Konstruktion des Rates eigentlich

geht“ (vgl. Mittelstraß 2007, 33f), ermöglicht aber eine lebhaftere Auseinandersetzung an den und über die Schnittstellen von Hochschule und anderen gesellschaftlichen Teilsystemen: Externe können Reallagen interner Hochschuldiskussionen direkt hinterfragen, im Dialog thematisieren und ihre Gesamtperspektive auf die Hochschule vermitteln, Interne wiederum können Impulse und Anregungen von externer Seite unmittelbar in die Hochschule hinein übersetzen oder ihrerseits Schief lagen in der Wahrnehmung externer Mitglieder über die Hochschule im Allgemeinen und im Besonderen klären helfen („Externe lernen, dass es nicht einfach ist, so ein komplexes System [Hochschule] zu steuern.“) Zudem können die internen Hochschulratsmitglieder dazu beitragen, strategische Diskussionen realitätsnah zu erden und Aspekte des Hochschulalltags in die Diskussion einzubringen („Interne vermitteln Stimmungsbilder der Hochschule.“) Ebenso kann durch die Anwesenheit Interner ein Blick auf die Hochschule ermöglicht werden, der nicht durch die „Brille“ der Hochschulleitung gefärbt ist. Und schließlich sind hochschulinterne Mitglieder für wichtige Entscheidungen über die künftige Entwicklung der Hochschule mit verantwortlich, deren Folgen sie später unmittelbar treffen werden.

Allerdings hat man im dualen Modell sämtliche möglichen Verständnisschwierigkeiten und Konflikte zwischen intern und extern auf dem Tapet. Hier kommt es offenbar zentral auf die moderierende und integrative Rolle der/des Hochschulratsvorsitzenden an. Dabei ist die Wahrnehmung des Diskussionsklimas bei den interviewten Expert(inn)en höchst unterschiedlich: Ein durchweg konstruktiver und anregender Dialog zwischen intern und extern wird ebenso konstatiert wie die Feststellung, dass die externen Mitglieder die Diskussion prägen („die Internen sind meistens still“; „Wortführer sind die Externen – die stellen die relevanten Fragen.“) oder dass interne Mitglieder damit Probleme haben, eine übergreifende Perspektive einzunehmen („Es ist nicht aus den Köpfen rauszubringen, dass sie dort nicht als Fachbereichsvertreter(innen) agieren.“)

Eines der größten Probleme des gemischt zusammengesetzten Modells ist der strukturell gegebene Informationsvorsprung der internen Hochschulratsmitglieder. Wenn es dazu kommt, dass diese Schief lage nicht bewusst ausgeglichen, sondern womöglich manipulativ verwendet wird, hat die Konstruktion des dualen Modells – zumindest im Pari-pari-Verhältnis wie in Bayern oder Rheinland-Pfalz – deutliche Beschränkungen. Eine Lösung liegt in der Eröffnung möglichst vielfältiger Kommunikationskanäle in die Hochschule hinein, in der Einladung von Expert(inn)en als Gäste, in Vor-Ort-Terminen, vor allem aber auch im allmählichen Aufbau einer vertrauensvollen Kommunikation, die es verhindert, dass sich Externe „überfahren“ fühlen oder das Gefühl bekommen, nur „abnicken“ zu sollen, was ihnen präsentiert wird. In Bayern kommt unter diesem Aspekt betrachtet noch verschärfend hinzu, dass dort die gesamten gewählten Senatsmitglieder (Acht Personen) automatisch Hochschulratsmitglieder sind, sodass im ungünstigsten Fall im Senat vorbesprochen wurde, was dann im Hochschulrat geschlossen wieder vertreten oder gar nicht mehr diskutiert wird. Generell ist festzuhalten: Interessenkonflikte zwischen den Rollen der internen Ratsmitglieder – z. B. Hochschulratsmitglied, Senator(in), Lehrstuhlinhaber(in) und Kollege/Kollegin – sind im dualen Modell eher angelegt als im rein extern besetzten Hochschulrat. Im Endeffekt hängt es stark von der Persönlichkeit und der Reputation der internen Mitglieder ab, ob sie über die Souveränität und Unabhängigkeit verfügen können, Gesamtinteressen der Hochschule über Partikularinteressen zu stellen und sich nicht „von Kollegen unter Druck“ setzen zu lassen.

Interessenkonflikte zwischen den Rollen



5.2.3 Erfolgsfaktoren

Größe und Zusammensetzung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates
Die Größe von Hochschulräten muss zu den spezifischen Bedingungen der einzelnen Hochschule passen (z. B. zur Fächervielfalt, zu Größe, inhaltlichem Profil, strategischer Ausrichtung). Der Gesetzgeber sollte daher der Vielfalt der Bedingungen entsprechend Entfaltungsraum bieten und die Bestimmung der Hochschulratsgröße den Hochschulen freistellen.

Zusammensetzung

Die Praxis hat gezeigt, dass beide Modelle der Zusammensetzung von Hochschulräten (rein extern vs. gemischt besetzt) spezifische Vorzüge und Nachteile haben, die im Einzelfall und im Kontext der jeweiligen Hochschule gegeneinander abgewogen werden müssen.

- Vor diesem Hintergrund sollten die Hochschulen seitens des Gesetzgebers die Wahl erhalten, sich zwischen rein externen und gemischten Hochschulräten zu entscheiden.
- Beim gemischten Modell sollten allerdings die externen Mitglieder über die Mehrheit der Stimmen verfügen und den Vorsitz stellen, da die Erschließung externer Expertise und Erfahrungen sicherzustellen ist und die Gefahr der Austragung bzw. Doppelung interner Konflikte im Hochschulrat verringert werden muss.



Größe und Zusammensetzung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Stellt der Gesetzgeber die Wahl über die Größe von Hochschulräten frei, sollte sich diese primär an den fachlichen und strategischen Schwerpunktsetzungen der jeweiligen Hochschule orientieren. Allerdings bieten sich für das duale Modell tendenziell größere, für den rein extern besetzten Hochschulrat kleinere Organe an. Allgemeine, zentrale Kriterien sind darüber hinaus:

- Perspektivenvielfalt (mehr Mitglieder = mehr Blickrichtungen);
- Akzeptanz innerhalb der Hochschule („organisationale Vielsprachigkeit“ des Hochschulrates; vgl. Laske 2007);
- Arbeitsfähigkeit (mehr Mitglieder = mehr Koordinations- und Moderationsaufwand, aber auch höheres Potenzial, Abwesenheiten von Mitgliedern auszugleichen; weniger Mitglieder = höhere Anwesenheitsdisziplin).

Bei einer gesetzlich eröffneten Wahlmöglichkeit zwischen einem rein extern oder gemischt zusammengesetzten Hochschulrat sollte die Entscheidung letztlich hochschulspezifisch, aus den jeweils gegebenen Bedingungen wie Perspektiven und daraus abgeleiteten Erwartungen an die Funktion der Hochschulräte begründet werden.

Beide Hochschulratsmodelle haben jenseits hochschulspezifischer Erwägungen strukturell bedingte Vor- und Nachteile. Diese sollten bei der Entscheidung für eine der beiden Varianten gegeneinander abgewogen und unter Bezug auf die jeweilige Hochschulentwicklung explizit gemacht werden:

Hauptvorteile der Grundmodelle

- Hauptvorteile des dualen Modells sind der direkte Dialog von internen und externen Mitgliedern, die doppelte Expertise (aus dem Hochschulalltag und externen Handlungsbereichen) und die erwartbar höhere Akzeptanz innerhalb der Hochschule.
- Hauptvorteile von rein extern zusammengesetzten Hochschulräten liegen in der tendenziell höheren Legitimation nach außen und in der größeren Distanz zum Hochschulalltag: Eingefahrene Sichtweisen können hinterfragt, interne

Konflikte und Interessenlagen auf Abstand gehalten und Entscheidungen daher rascher und eher jenseits von Partikularinteressen, unter der Perspektive des Gesamtwohls der Hochschule, getroffen werden.

- Der Erfolg des dualen Modells hängt wie der rein extern besetzter Hochschulräte wesentlich von der Auswahl der Mitglieder und der Sicherstellung einer adäquaten Informationsbasis ab; Letztere beim dualen Modell vor dem Hintergrund des strukturell gegebenen Informationsvorsprungs der internen Mitglieder, beim rein externen vor dem Hintergrund der größeren Entfernung der externen Hochschulratsmitglieder vom Hochschulalltag. In beiden Konstellationen ist es unabdingbar, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, für substantiierte Vorlagen zu sorgen und neben den Berichten der Hochschulleitung bzw. der internen Vertreter(innen) zusätzliche Begegnungsmöglichkeiten des Hochschulrates mit der Hochschule und Kommunikationskanäle in die Hochschule hinein zu ermöglichen.
- Der Erfolg rein extern besetzter Hochschulräte hängt zudem wesentlich von der Herstellung und Sicherung der Akzeptanz innerhalb der Hochschule ab (aktive, unterstützende Rolle der Hochschulleitung, Kontakte in die Hochschule außerhalb der Sitzungen, größtmögliche Transparenz).

Größe und Zusammensetzung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Die Hochschulratsmitglieder sollten sich mit den strukturellen Problemen und Chancen der verschiedenen Hochschulratsmodelle (rein extern und dual) gemeinsam auseinandersetzen, um deren jeweilige Risiken minimieren und deren Chancen besser nutzen zu können.



5.3 Besetzung (Mitgliederherkunft)

5.3.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Die Besetzung durch externe Mitglieder ist in den Bundesländern, mit Ausnahme von Berlin, nur schwach reguliert. Meist wird sehr allgemein formuliert, dass die externen Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur/Kunst, Wirtschaft, Politik oder generell der beruflichen Praxis gewählt werden sollen; Schleswig-Holstein weist explizit auf die Möglichkeit hin, dass Mitglieder aus dem Ausland gewonnen werden können. Berlin sieht als einziges Bundesland einen Hochschulrat (Kuratorium) vor, der sich in seiner Besetzung stark am Proporz gesellschaftlicher Interessengruppen orientiert. Dem Kuratorium sollen beispielsweise jeweils eine Vertretung der Fraktionen des Berliner Abgeordnetenhauses oder auch Angehörige von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften angehören.

Besetzung der externen Mitglieder

Die Besetzung durch hochschulinterne Mitglieder ist nur in zwei Bundesländern näher bestimmt: in Bayern sind dies automatisch die gewählten Mitglieder des Hochschulsenats (acht Personen), in Berlin müssen je zwei interne Mitglieder den vier universitären Gruppen angehören. Fünf Länder formulieren allerdings Ausschlussbestimmungen, nach denen die hochschulinternen, stimmberechtigten Mitglieder nicht zugleich Mitglieder z. B. im Präsidium, Senat oder im Fachbereichsrat sein oder die Funktion einer Dekanin/eines Dekans ausüben dürfen (BW, NW, RP, SN, TH). Die überwiegende Mehrheit der Bundesländer (ohne HE und ST) reguliert zudem die Teilnahme von beratenden und/oder mit Antragsrecht ausgestatteten internen Hochschulratsmitgliedern an den Ratssitzungen: Sechs Länder sehen die Teilnahme der/des Präsidentin/Präsidenten bzw. Rektorin/Rektors (HH, MV, RP, SL, SH, TH), fünf die der gesamten Hochschulleitung (BW, BE, BY, NI,

Besetzung der internen Mitglieder

NW) verbindlich vor; nur Sachsen eröffnet hier eine Option (Teilnahme der Mitglieder des Rektorates „auf Anforderung“). Neben den Hochschulleitungen soll in zwei Ländern zudem die Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte an den Hochschulratssitzungen beratend teilnehmen (BY, SL), während diese Möglichkeit in weiteren vier Landeshochschulgesetzen durch eine Kann-Bestimmung definiert ist (HH, NI, SH, TH). In vier Fällen wird die Teilnahmemöglichkeit eines Vertreters bzw. einer Vertreterin des AStA erwähnt (BE, HH, SH, TH), in drei Ländern die einer Personalratsvertretung (BE, NI, TH). Im Saarland müssen von den fünf hochschulinternen beratenden Mitgliedern mindestens zwei aus der Gruppe der Professor(inn)en gewählt werden.

Ministeriumseteiligung

Eine Ministeriumseteiligung von zumeist einer Person ist von sieben Ländern vorgesehen, entweder als Vollmitglieder (BE, NI), beratende Mitglieder (BW, SL) oder einzuladende (BY) bzw. fakultativ Teilnehmende (NW, SN).

Eine Quote über den Anteil weiblicher Hochschulratsmitglieder gibt es nur in Niedersachsen (mindestens drei von sieben), dem Saarland (mindestens zwei von sieben) und Schleswig-Holstein (mindestens zwei von fünf). In Berlin soll dem Kuratorium „eine Vertreterin einer Organisation, die die Interessen von Frauen“ vertritt, angehören.

5.3.2 Praktische Umsetzung

Nach den aktuellen Umfrageergebnissen von Bogumil et al. verteilt sich die tatsächliche Herkunft der externen Hochschulratsmitglieder an Universitäten zu je einem Drittel in etwa gleichgewichtig auf Wissenschafts- und Wirtschaftsvertreter(innen) (35 % und 34 %). Aus dem Bereich Politik, öffentliche Verwaltung und Interessengruppen stammen etwa ein Fünftel, aus den sonstigen Bereichen öffentlichen Lebens gut ein Zehntel der Mitglieder. Für Fachhochschulen und Technische Universitäten zeigt sich ein anderes Bild: Die dortigen Hochschulräte sind stark durch Angehörige des Wirtschaftssektors geprägt (46 % bzw. 48 % der Mitglieder). Die internen Mitglieder werden v. a. aus den Reihen der Professorenschaft gewählt, „Studierende, akademischer Mittelbau und nichtwissenschaftliche Angestellte sind nur zu jeweils zwischen 9 und 14 % vertreten“. Lediglich 22 % aller Hochschulratsmitglieder sind Frauen.⁴⁷

Kein Proporz

Aus der Gesetzesbetrachtung wird deutlich, dass das derzeitige Verständnis von Hochschulräten mehrheitlich auf ein Hochschulratsmodell hinausläuft, das keinen Proporzgedanken verfolgt; in Anlehnung an Hans-Jürgen Ewers, den ehemaligen Präsidenten der TU Berlin, formuliert: Der Hochschulrat ist kein Rundfunkrat.⁴⁸ Und auch in Berlin weichen die dortigen Hochschulen, unter Nutzung der in § 7a BerlHG vorgesehenen Erprobungsklausel, vom Hochschulgesetz z. T. gravierend ab;⁴⁹ die gesetzliche Norm stimmt dort mit der Gesetzeswirklichkeit kaum mehr überein.

In der Beurteilung dieses Hochschulratsverständnisses gehen die Meinungen allerdings auseinander. So beklagen u. a. Gewerkschaften, dass deutsche Hochschulräte nicht nach dem Repräsentationsprinzip gebildet werden, und zielen damit auf den ihrer Ansicht nach bestehenden Mangel an demokratischer Legitimation der neuen Leitungsorgane, die ihre gesellschaftliche Anbindung primär über „herausragende Persönlichkeiten“ herstellten.⁵⁰

In den Interviews wurde dagegen deutlich, dass das Fehlen gesetzlicher Proporzvorgaben für externe und interne Mitglieder durchweg und nachdrücklich begrüßt

wurde, unter Verweis v. a. auf das Gesamtinteresse der jeweiligen Hochschule, das Vorrang vor internen Gruppeninteressen haben müsse. Allerdings bestand, insbesondere seitens der Hochschulratsvorsitzenden, auch eine große Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit, in die Hochschule hinein Kontakte zu Hochschulmitgliedern zu pflegen und dabei auch die unterschiedlichen Statusgruppen zu berücksichtigen (vgl. Abschnitt 5.9).

Als problematisch erweist sich dagegen offenbar, wenn hochschulinterne Mitglieder Doppelfunktionen innehaben, z. B. gleichzeitig Hochschulrats- und Senatsmitglieder sind („Senatsmitglieder haben immer zwei Hüte auf.“) Nicht nur für die jeweiligen Träger(innen) der Doppelrollen entstehen so offenkundig Interessenkonflikte, sondern auch für die anderen Mitglieder ist es oftmals nur schwer erkennbar, wer gerade spricht.

Doppelfunktionen

5.3.3 Erfolgsfaktoren

Besetzung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Eine erfolgreiche Besetzung von Hochschulräten hängt primär vom jeweiligen Profil der Hochschule ab (z. B. Hochschultyp, regionale Anbindung, Entwicklungsperspektive ...). Letztlich kommt es darauf an, Personen zu gewinnen, die die



Zwei Fragen an ...

Christoph Bode



Besteht die Gefahr, dass nichtwissenschaftliche Interessen die Hochschulentwicklung bestimmen?

Die rechtlichen Rahmenbedingungen geben in Bayern keinen Grund zur Besorgnis. Um in der Praxis wissenschaftliche Belange angemessen fokussieren und berücksichtigen zu können, haben wir darum gebeten, dass uns in jeder Sitzung eine Fakultät vorgestellt wird. Der jeweilige Dekan hat das dann übernommen; nicht nur mit Zahlenmaterial, sondern auch, indem er das Profil dargestellt, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Probleme dargelegt hat. Es gab auch Begehungen. Dann kamen – übrigens meist von den externen Mitgliedern – ganz interessante, kritische Nachfragen, die manchmal den jeweiligen Dekan mehr erfreut haben dürften als die anwesende Hochschulleitung. Bei der Frage etwa: „Das ist hochinteressant. Aber bräuchten Sie dazu nicht mehr Mittel oder Räume?“

tionen ja von eben denen, die sie beaufsichtigen sollten. Was Entscheidungen angeht: Da ist der rechtliche Rahmen sehr eng gesetzt und wird in der Praxis oft noch enger. Mit der Beratung schließlich ist das so eine Sache: Man kann ja niemanden zwingen, einen guten Rat anzunehmen.



Sollen Hochschulräte eher Berater oder Entscheider sein?

Hochschulräte können die Universität nicht wirklich kontrollieren. Denn sie erhalten ihre Informa-

Christoph Bode ist Professor für Anglistik und Amerikanistik an der LMU München und Mitglied im Universitätsrat der Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Hochschule als Ganzes bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben am besten unterstützen können.

- In den Ländergesetzen sollte den Hochschulen bei der Besetzung der Hochschulräte größtmögliche Freiheit gewährt werden.
- Besonders vorgegebene Proporz im Hinblick auf gesellschaftliche Interessen- oder hochschulinterne Statusgruppen sollten komplett entfallen, da sie an der Funktion von Hochschulräten vorbeiführen, die sich am Gesamtinteresse der spezifischen Hochschule ausrichtet.



Besetzung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Die Untersuchung von Bogumil et al. (2007) hat gezeigt, dass die häufig geäußerte Befürchtung, die deutschen Hochschulen würden mit der Einführung von Hochschulräten durch die Wirtschaft gesteuert, im Hinblick auf die Besetzung der neuen Leitungsorgane empirisch für Universitäten nicht haltbar ist. Ist mit diesem Befund einerseits der Grund für künftig etwas sachlichere Diskussionen gelegt, so ist den Universitäten bei ihrer Besetzungspolitik angesichts der durchschnittlichen Mehrheit von externen Hochschulratsmitgliedern aus dem Bildungs- und Wissenschaftssystem andererseits mehr Mut zur Wahl einzelner Persönlichkeiten zu empfehlen, die sich wirklich außerhalb des Systems befinden. Zwei- oder mehrfache hochschulische Amtsfunktionen der internen Ratsmitglieder verursachen tendenziell Rollenkonflikte und sollten daher vermieden werden.



Besetzung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Die Landesgesetze schreiben hinsichtlich der Besetzung durch hochschulinterne Mitglieder i. d. R. keinen Gruppenproporz vor. Ein Hochschulrat sollte dennoch jenseits der gesetzlichen Vorgaben darauf achten, von sich aus in geeigneter Weise entsprechende Vertreter(innen) der Hochschule fallweise einzubinden (über Professor(inn)en hinaus z. B. auch Mittelbauvertreter(innen), Studierende, nichtwissenschaftliches Personal; vgl. Abschnitt 5.9).

5.4 Besetzungsverfahren und Mitgliedergewinnung

5.4.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Wie aus der Synopse „Landeshochschulgesetze im Vergleich“ ersichtlich, sind die Besetzungsverfahren höchst unterschiedlich geregelt. Otto Hüther hat eine Gruppenbildung vorgeschlagen, die in erster Linie Indikator für den Grad der Außensteuerung von Hochschulräten sein soll, um erkennbar zu machen, inwieweit hochschulinterne Organe Einfluss auf das Besetzungsverfahren nehmen können.⁵¹ Davon ausgehend definiert er: 1. externe, 2. Konfrontations-, 3. Konsens- und 4. interne Besetzungsverfahren. Es ergibt Sinn, die vier Verfahrenstypen an dieser Stelle in Bezug auf die aktuelle Gesetzeslage zu verdeutlichen, da damit wesentliche Merkmale und praktische Implikationen, wenn auch nicht alle Gesetzesspezifika greifbar werden können. Damit wird in diesem Abschnitt davon abgewichen, die Gesetzeslage zunächst rein deskriptiv darzustellen.

Externe Besetzungsverfahren

Das externe Besetzungsverfahren liegt nur in Brandenburg vor: Dort bestimmt der/die Ministerpräsident(in) auf Vorschlag des für die Hochschulen zuständigen Mitglieds der Landesregierung im Benehmen mit dem zuständigen Ausschuss des Landtages die Mitglieder des Landeshochschulrates. Die Hochschulen müssen lediglich angehört werden. Von der vorliegenden Betrachtung ist das hochschulexterne Landesorgan jedoch ausgenommen.

Konfrontationsverfahren sind lt. Hüther dadurch definiert, dass „politische Akteure und ein universitätsinternes Organ jeweils selbstständig und unabhängig über eine Teilmenge der Mitglieder des Hochschulrates bestimmen“. Dieses Verfahren wird aktuell beispielsweise in Rheinland-Pfalz praktiziert: Die externen Mitglieder werden durch das Ministerium berufen, die Internen vom Senat gewählt (ähnlich in BE⁵², HH, HE, SL, SN⁵³). Das Konfliktpotenzial ist in diesem Verfahren strukturell bedingt sowohl innerhalb des Hochschulrates als auch zwischen Hochschulrat und hochschulinternen Akteuren, v. a. dem Senat, erhöht (vgl. Hüther 2009, 65 f).

Konfrontationsverfahren

Konsensverfahren sind dadurch charakterisiert, dass „alle bzw. die deutliche Mehrheit der Hochschulratsmitglieder durch mehrere Akteure gemeinsam bestimmt bzw. bestätigt werden. Die beteiligten Akteure müssen also einen Konsens über die Kandidaten herstellen und kein Akteur kann den anderen überstimmen“. Bei diesem Typus wird in den Ländern z. T. eine Findungskommission und ein mehrstufiges Verfahren vorgegeben, so z. B. in Nordrhein-Westfalen: Ein Auswahlgremium mit Vertreter(inne)n des Senats, des bisherigen Hochschulrates und einem Vertreter des Ministeriums erarbeiten eine Vorschlagsliste, die wiederum der Bestätigung durch Senat und Land bedarf. Die Mitglieder werden vom Ministerium bestellt (ähnlich BW und TH; mit jeweiligen Spezifika BY und NI). Dieses Verfahren ermöglicht eine weitreichende Akzeptanz innerhalb der Hochschule, lässt aber – wie Hüther zu Recht darstellt – angesichts des Konsenszwangs die „Bandbreite an potenziellen Handlungsorientierungen der Mitglieder immer mehr zusammenschrumpfen“ (a. a. O.; Zitate: 66 und 67).

Konsensverfahren

Ein internes Besetzungsverfahren gibt es z. B. in Mecklenburg-Vorpommern, wo die Mitglieder des Hochschulrates vom Konzil gewählt werden (auch ST, SH)⁵⁴.

Internes Besetzungsverfahren

So unterschiedlich die Bestellungsverfahren im Einzelnen sind, mit einer Ausnahme (MV)⁵⁵ sehen alle Hochschulgesetze das Prinzip der doppelten Legitimation vor. Durch dieses Prinzip soll nicht nur die demokratische Verfasstheit von Hochschulräten nach dem Demokratiegebot des Grundgesetzes nach Art. 20 Abs. 1 und 2 gesichert sein, sondern auch ein Stück innerhochschulischer Akzeptanz hergestellt und Vertrauen des Ministeriums in den Hochschulrat ermöglicht werden.⁵⁶ Allerdings ist der Hochschulrat nicht immer in seiner Gesamtheit, d. h. für alle Mitglieder, doppelt legitimiert: Ist das Organ hälftig von der Hochschule und hälftig vom Staat besetzt, sind die jeweiligen Gruppen entweder von der einen oder von der anderen Seite berufen, aber nicht gleichzeitig von beiden (behält sich der Staat die letzte Berufung auch der hochschuleitig vorgeschlagenen Personen vor, verfügt nur diese Gruppe über eine doppelte Legitimation).

Doppelte Legitimation

Auf die konkrete Umsetzung der Mitgliedergewinnung oder Rekrutierungspraxis gehen die Landeshochschulgesetze nicht ein (vgl. allerdings die in Abschnitt 5.3 dargestellten, schwachen Vorgaben hinsichtlich der Besetzung von Hochschulräten).

5.4.2 Praktische Umsetzung

Besetzungsverfahren

Aus der Praxis werden für Besetzungsverfahren insbesondere drei sensible Punkte geschildert:

- Bei der Regelung des hochschulinternen Vorschlagsrechts für Hochschulratsmitglieder im Konsensverfahren ergibt sich ein Abwägungsproblem über die Beteiligung der Hochschulleitung (z. B. in Bayern). Diese soll i. d. R. später durch den Hochschulrat kontrolliert werden, was eine Beteiligung eigentlich ausschliesse.

Zugleich ist aber ein Vertrauensverhältnis für die künftige Zusammenarbeit zwischen den beiden Leitungsorganen essenziell, was für eine Beteiligung spricht.

- Wo ein gestufter Verfahrensmodus vorgeschrieben ist, ist es offenbar wichtig, dass die Mitglieder der Findungskommission die Stimmung in der Hochschule, zumindest im Senat, nicht außer Acht lassen. Die Ablehnung einmal gelisteter (und in der Regel im Vorfeld nach ihrer Bereitschaft angefragter) potenzieller Ratsmitglieder durch den Senat wäre letztlich für das Renommee aller Beteiligten desaströs und jeder weitere Angang der betreffenden Hochschule, Kandidat(inn)en für dieses Amt zu finden, erschwert. Allerdings kann bereits bei der Zusammensetzung einer Findungskommission darauf geachtet werden, dass die Senatsvertreter(innen) Sprechfähigkeit besitzen, um das Risiko einer späteren Ablehnung der Liste durch den Senat von vornherein zu vermindern.
- Vertraulichkeit*
- Die Kandidat(inn)en für den Hochschulrat werden in der Regel durch den Präsidenten/die Präsidentin persönlich angefragt. In dieser Phase der Kandidat(inn)enfindung hat Vertraulichkeit hohe Priorität, um die Kandidat(inn)en nicht vorzeitig einer öffentlichen Diskussion auszusetzen und ggf. persönlich zu beschädigen.

Hinsichtlich des notwendig anzuwendenden Prinzips der doppelten Legitimation (durch Hochschule und Staat) erscheint es die sinnvollste Option, diese auf alle Hochschulratsmitglieder zu beziehen, da dieses Vorgehen am ehesten eine weitreichende hochschulinterne und -externe Akzeptanz sichert.

Auswahlkriterien

Nach den Umfrageergebnissen von Bogumil et al. sind vorrangige Auswahlkriterien für externe Hochschulratsmitglieder:

1. die „Vernetzung mit regionalen und überregionalen Unternehmen“ und
 2. die „Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems“.
- Danach folgten mit deutlichem Abstand
3. die „Repräsentation wichtiger gesellschaftlicher Interessen“,
 4. „öffentlich wahrnehmbare Persönlichkeiten/Medienpräsenz“,
 5. „Managementfähigkeiten“ und zum Schluss
 6. „Kenntnisse des regionalen Umfelds“.

Die Auswahlkriterien sind allerdings je nach Hochschultyp unterschiedlich gewichtet: Während Universitäten die „Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems“ eindeutig an erste und die „Repräsentation wichtiger gesellschaftlicher Interessen“ mit Abstand an zweite Stelle setzten, legten Fachhochschulen den weitaus größten Wert auf die „Vernetzung mit regionalen und überregionalen Unternehmen“. Technische Universitäten wiederum sahen dieses Kriterium zwar an zweiter Stelle, gaben aber an, dass ihnen „Managementfähigkeiten“ am wichtigsten waren (vgl. Bogumil et al. 2007, 29f).

Passgenauigkeit

Die im Rahmen der vorliegenden Studie geführten Interviews bestätigten im Wesentlichen die genannten Kriterien. Was bei Bogumil et al. bereits anklingt, wurde in den Interviews als Grundmaxime erkennbar: Das Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der Hochschulratsmitglieder muss zur jeweiligen Hochschule passen. Die Aufgabenschwerpunkte und damit Anforderungsprofile an Hochschulratsmitglieder können von Hochschule zu Hochschule stark variieren, je nachdem, ob für die Hochschule eine bestimmte Region oder gesellschaftliche Gruppe

im Vordergrund steht, ob sie sich eher regional, national oder international verortet bzw. künftig aufstellen möchte. Für eine regional verankerte Hochschule kann der Kontakt zur regionalen Wirtschaft entscheidend sein, für eine Kunsthochschule die Analyse und Vermittlung von aktuellen Tendenzen der künstlerischen Praxis und für eine Exzellenzuniversität die Etablierung in der internationalen Spitzenwissenschaft. Ein weitestmöglicher gesetzlicher Freiraum (der i. d. R. gegeben ist) ist bei der Auswahl der Mitglieder insofern unabdingbar.

Darüber hinaus sind in der Zusammenschau von Interviews und Forschungsliteratur folgende Kriterien für die Auswahl von Hochschulratsmitgliedern besonders relevant:

- Vorzugsweise bei wirklich systemexternen Mitgliedern, also solchen, die nicht dem Bildungs- und Wissenschaftssystem angehören, ist es wichtig, dass diese Aufgeschlossenheit gegenüber der Logik und inneren Dynamik des Hochschulsystems insgesamt, zumindest aber Dialogbereitschaft mitbringen. Dieses befördert – im dualen Modell – nicht nur die Diskussionskultur innerhalb des Hochschulrates, sondern ist auch eine Grundbedingung dafür, die Akzeptanz des neuen Leitungsorgans innerhalb der Hochschule zu erhöhen.
- Externe Hochschulratsmitglieder sollten zwar inhaltliche Sprechfähigkeit für die Perspektive der gesellschaftlichen Gruppe, der sie entstammen, besitzen. Sie sollten aber zugleich, quasi im Sinne eines Verhaltenskodexes, damit übereinstimmen können, dass Hochschulratsmitglieder nicht primär Anwälte ihrer Gruppe, sondern aus einer bestimmten Perspektive heraus Anwälte der Hochschule als Ganzes sind.
- Die künftige Arbeitsfähigkeit des Hochschulrates ist darauf angewiesen, dass Persönlichkeiten ausgewählt werden, die ein angemessenes Zeitbudget mitbringen: Große Namen haben z. B. keine große Wirkung, wenn Zeit für eine gründliche Auseinandersetzung mit der jeweiligen Hochschule nicht bereitgestellt wird (das gilt allerdings auch für interne Mitglieder).

Grundanforderungen

Nach der Umfrage von Bogumil et al. sind vorrangige Beweggründe für die Beteiligung interner Hochschulratsmitglieder hochschulartenübergreifend:

1. der „Gewinn interner Kenntnisse über die Hochschule“ und
2. „die höhere Legitimation des Hochschulrates innerhalb der Hochschule“ (vgl. a. a. O., 25). In Auswahlkriterien gewendet, werden diese Angaben in den Interviews prioritär ergänzt um die Fähigkeit von hochschulinternen Mitgliedern, unabhängig und jenseits von Gruppen- oder persönlichen Interessen eine Gesamtperspektive auf die Hochschule einnehmen zu können. Zum anderen steigert die wissenschaftliche Reputation interner Mitglieder tendenziell auch die Akzeptanz von Hochschulratsentscheidungen innerhalb der Hochschule.

Gründe für die Beteiligung Interner

Für externe Mitglieder wurde in den Interviews erkennbar, dass der bereits vorhandene, persönliche Kontakt (der Hochschulleitung) zu möglichen Kandidat(inn)en eine vorrangige Rolle bei der Auswahl spielt. Damit ist zwar einerseits die Voraussetzung für eine – unbedingt notwendige – vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat gegeben. Andererseits kann es in dieser Konstellation zu Interessenüberlagerungen kommen, die die kritisch-korrigierende Funktion des Hochschulrates behindern oder aushebeln können. Mehrere der interviewten Hochschulratsmitglieder berichten in diesem Zusammenhang von der daher notwendigen Selbstdisziplin, um sich die Fähigkeit zur kritischen Distanznahme zu bewahren: „Man muss immer einen Schritt zurücktreten können.“

Fähigkeit zur kritischen Distanznahme

Darüber hinaus wird in Interviews und Forschungsliteratur die Wichtigkeit folgender Auswahlkriterien für interne wie externe Hochschulratsmitglieder betont:

- Besondere Bereicherung bringen Mitglieder, wenn sie die Perspektivenvielfalt erweitern („richtiger Mix“) und die „Einspeisung alternativer Denkmodelle“ erwarten lassen.
- Hochschulratsmitglieder sollten erkennen lassen, dass sie mit den anderen Hochschulratsmitgliedern produktiv diskutieren und Unterschiede gewinnbringend nutzen können (Teamfähigkeit).
- V. a. sollten sie aber Gestaltungswillen mitbringen. Denn, wie es einer der Interviewpartner ausdrückt: „Ein Hochschulratsmitglied, das sich nicht engagiert, ist ein verlorener Platz.“

Reflektierter Auswahlprozess

Mit Laske ist schließlich grundsätzlich auf die Bedeutung eines reflektierten Auswahlprozesses hinzuweisen (vgl. Laske et al. 2007, bes. 69 und 71). Dementsprechend sollten die am Auswahlprozess Beteiligten zu Beginn die zentralen Auswahlkriterien für Hochschulratsmitglieder diskutieren und gewichten. Das schafft Klarheit für alle am Prozess Beteiligten und vermindert das Risiko eines späteren Scheiterns.

Heiß begehrter Posten

Mitgliedergewinnung (Rekrutierung)

Während Plätze im Hochschulrat unter Internen durchaus heiß begehrte Posten sind, v. a. aufgrund der damit verbundenen zusätzlichen Einflussmöglichkeiten, ist die Gewinnung externer, anderweitig viel beschäftigter Persönlichkeiten mit hoher gesellschaftlicher Reputation und den erwünschten strategischen Kompetenzen ein oft genanntes Problem. Das liegt einerseits an dem großen Bedarf: Nicht in Gänze ironisch konstatierte „Die Zeit“ in diesem Kontext einen nationalen Run auf prestigeträchtige Ratsmitglieder, der bereits zu einem grassierenden „Heldenklau“ und akutem „Versorgungsengpass an Vorstandsvorsitzenden, Aufsichtsratspräsidenten oder ehemaligen Wissenschaftsministern“ geführt habe (vgl. Etzold 2000). Zum anderen sind die in der Regel ehrenamtlichen Ämter mit einer vergleichsweise geringen Aufwandsentschädigung versehen, denen ein zumeist nicht unerheblicher Zeitaufwand gegenübersteht (insbesondere bei den Vorsitzenden). Hochschulen können finanziell mit den hoch dotierten Aufsichtsratspositionen im Bereich von Wirtschaftsunternehmen nicht ansatzweise konkurrieren.

Motivlage

Allerdings herrscht im Falle der interviewten externen Hochschulratsmitglieder neben der Wertschätzung des mit diesen Positionen verbundenen Statusgewinns eine Motivlage vor, bei der monetäre Aspekte nur eine marginale Rolle spielen:

- Viele Hochschulratsmitglieder sind mit der Hochschule bereits vor ihrer Rats-tätigkeit persönlich verbunden gewesen (z. B. Mitglied in Freundesgesellschaften, Alumnae/Alumni, ehemals dort Lehrende), identifizieren sich mit ihrer Hochschule und wollen „etwas zurückgeben“ oder ihr bereits vorhandenes Engagement noch weitreichender gestalten.
- V. a. bei Wissenschaftler(inne)n gibt es ein Interesse daran, die Systeme anderer Hochschulen kennenzulernen, sich noch weitreichender zu vernetzen oder über die Hochschulratstätigkeit die Möglichkeit zur Mitgestaltung besonders dynamischer Hochschulen zu erhalten.
- V. a. aufseiten der Wirtschaftvertreter(innen) im Bereich Fachhochschulen (aber auch Technischer Universitäten) bestehen klare Interessen, die Kontakte in die Hochschulen hinein zu beiderseitigem Gewinn auszuweiten und die in diesen Hochschultypen bestehende Anwendungsorientierung präziser auszuformen.

Daraus ergibt sich, dass bei der Gewinnung externer Mitglieder dann höhere Erfolgsaussichten bestehen, wenn a) bereits eine Identifikation mit der Hochschule besteht, also z. B. bei Alumnae und Alumni, ehemaligen Mitarbeiter(inne)n oder auch Emeriti, b) der Hochschulrat in seiner personellen Besetzung insgesamt ein inspirierendes Umfeld verspricht (was auch für ausländische potenzielle Mitglieder attraktiv ist), c) die Hochschule intern ein gutes Arbeitsklima besitzt, das insbesondere Veränderungsbereitschaft umfasst, und d) der Staat (oder im Falle der Gestaltung von Grundordnungen die Hochschule) den Hochschulrat mit Kompetenzen ausstattet, die die Möglichkeit zur Mitgestaltung eröffnen.

Höhere Erfolgsaussichten

Für Letzteres sprechen auch die Umfrageergebnisse von Bogumil et al. zur Anwesenheit der Hochschulratsmitglieder in den Sitzungen. Hier gaben zwar nur 10% der Hochschulen an, dass alle Mitglieder immer präsent waren, immerhin aber doch drei Viertel aller Hochschulen meldeten zurück, dass dieses häufig der Fall war. V. a. aber ergab sich eine deutliche Korrelation von Anwesenheit und Kompetenzumfang der Hochschulräte: Dort, wo nur unterdurchschnittliche Kompetenzen gegeben waren, zeigte sich eine erheblich geringere Anwesenheit der Hochschulratsmitglieder.⁵⁷ Die Hochschulforscherin Renate Mayntz bringt die Bedeutung der Gestaltungsmöglichkeiten, auch mit Blick auf ihre Hochschulratserfahrungen in Baden-Württemberg, auf den Punkt: „If highly action-oriented persons get the feeling that, as councillors, they are unable to make decisions that really make a difference, that all they can do amounts to shadow-boxing, they will first object, and later become frustrated and not interested.“ (Mayntz 2002, 25)

Anwesenheit der Hochschulratsmitglieder

Allerdings wirkt nicht nur die rechtliche, sondern auch e) die finanzielle Lage einer Hochschule für die Gestaltungsmöglichkeiten von Hochschulräten limitierend oder erweiternd. Rolf Soiron, ehemaliger Universitätsratsvorsitzender der Universität Basel, nimmt in dieser Hinsicht den Staat in die Pflicht, indem er die ausreichende finanzielle Ausstattung von Hochschulen als die „tätige Verantwortung des Staates“ bezeichnet und ergänzt: „Wäre das Baseler Modell nur ein billiger Ausweg, andere den materiellen Notstand verantworten und verwalten zu lassen, dann würde es bald scheitern!“ (Soiron 2000, 28).⁵⁸ Alle Aufgaben und Kompetenzen, die der Staat den Hochschulräten im Sinne einer Autonomieerweiterung überträgt, entbinden den Staat nicht von der Pflicht, auch in finanzieller Hinsicht für größtmögliche Handlungsspielräume der Hochschulen zu sorgen, sodass sich die Entscheidungen von Hochschulräten nicht nur in einem schmalen Korridor bewegen, sondern tatsächlich einen Unterschied für die strategische Entwicklung der jeweiligen Hochschule machen können.

5.4.3 Erfolgsfaktoren

Besetzungsverfahren und Mitgliedergewinnung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Die Gestaltung des Besetzungsverfahrens ist primär für die Akzeptanz von Hochschulräten wichtig. Ein Hochschulrat muss nicht nur dem Demokratiegebot des Grundgesetzes nach (Art. 20 Abs. 1 und 2 GG) demokratisch legitimiert sein, er benötigt auch das Vertrauen der Landesregierung, v. a. aber unabdingbar das Vertrauen der Hochschule bzw. der Hochschulmitglieder. Gleichzeitig muss der Hochschulrat seine Kernfunktionen erfüllen können.

- Das Besetzungsverfahren sollte transparent sein und auf dem Prinzip der doppelten Legitimation (durch Staat und Hochschule) aufbauen. Idealerweise besitzt die Hochschule ein Vorschlagsrecht, um eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung sicherzustellen. Die Berufung sollte durch den



Besetzung durch Staat und Hochschule

Staat erfolgen, etwa durch das zuständige Wissenschaftsministerium, das nur in Fällen besonders problematischer Konstellation die Berufung zu verweigern hätte. Um die angeführten Verfahrenstypen der Besetzungsverfahren nach Hüthner aufzugreifen: Rein hochschulinterne wie rein hochschulexterne, also entweder allein durch die Hochschule oder ausschließlich durch den Staat gestaltete Besetzungsverfahren, sollten bei Hochschulräten, die im Sinne der vorliegenden Studie als entscheidungsrelevante Leitungsorgane konzipiert sind, als Optionen des Gesetzgebers ausscheiden: Das rein interne Verfahren behindert die Aufsichts- wie kritische Beratungsfunktion strukturell, das rein externe ergibt keinen Sinn, weil dadurch mit Akzeptanz innerhalb der Hochschule kaum zu rechnen ist. Das sog. Konfrontationsverfahren erhöht zwar den Grad der Außensteuerung, birgt aber Konfliktpotenzial. Zudem erfüllt es, wie oben dargelegt, nicht in jedem Fall die Anforderung der doppelten Legitimation.

- Die Regelung des hochschulinternen Vorschlagsrechtes sollte seitens der Hochschulen unterschiedlich gestaltet werden können; hier ist hochschulspezifisch abzuwägen zwischen einem starken Einfluss der Hochschulleitung (Vorteil: leichtere Gestaltung eines Vertrauensverhältnisses, Nachteil: unter Umständen mangelnde kritische Distanz der Hochschulratsmitglieder) und einem Vorschlagsrecht der internen Organe der Hochschule, v. a. des Senats (Vorteil: höhere hochschulinterne Akzeptanz, Nachteil: potenzielle Reduzierung des Grades der Außensteuerung). Vieles spricht daher auch hochschulintern für die Wahl des Konsensverfahrens mit einer gemeinsamen Findungskommission. Aufgrund seiner Erfahrungen über die eigenen Stärken und Schwächen sollte der Hochschulrat bei Ergänzungen bzw. Neubesetzungen in der Diskussion um die künftige Besetzung gehört werden.
- Wie dargestellt, erfolgt die letzte Berufung der Hochschulräte staatlicherseits derzeit meist durch das zuständige Wissenschaftsministerium. Wünschenswert wäre eine die Hochschulräte aufwertende Berufung durch den Ministerpräsidenten/die Ministerpräsidentin des Landes, da dies die gesamtgesellschaftliche Einbettung und Repräsentanz von Hochschulräten sichtbar stärken und die Legitimation erweitern würde.⁵⁹

Orientierung am Hochschulprofil

Die Auswahl von Hochschulratsmitgliedern muss sich primär am jeweiligen Profil der Hochschule orientieren können. Es kommt darauf an, Persönlichkeiten zu gewinnen, die die Hochschule bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben am besten unterstützen können.

- In den Ländergesetzen sollte den Hochschulen bei der Zusammensetzung der Hochschulräte größtmögliche Freiheit gewährt werden.



Besetzungsverfahren und Mitgliedergewinnung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Beim Besetzungsverfahren sollte strikte Vertraulichkeit gewahrt werden, um Kandidat(inn)en nicht vorzeitig einer öffentlichen Diskussion auszusetzen und ggf. persönlich zu beschädigen.

Bei einer (wünschenswerten) Senatsbeteiligung an Findungskommissionen sollten die Senatsmitglieder Sprechfähigkeit besitzen, um – bei einem gestuften Verfahren – das Risiko der späteren Ablehnung einer Kandidat(inn)enliste im Senat zu minimieren.

Die richtige Auswahl der Hochschulratsmitglieder ist einer der Schlüssel für den Erfolg der Hochschulratsarbeit. Die Mitglieder, insbesondere die Vorsitzenden,

haben in der Ausübung ihres Amtes zumeist einen großen Gestaltungsspielraum und weitreichende, auch informelle Möglichkeiten der Einflussnahme. Wird bei der Auswahl danebengegriffen, ist im besten Fall eine Chance vertan, unter weniger guten Umständen muss eine Hochschule angesichts des oftmaligen Fehlens rechtlicher Möglichkeiten, Hochschulräte im Extremfall auch wieder abberufen zu können (vgl. Abschnitt 5.10), mit den Auswirkungen im Schnitt vier Jahre zurechtkommen.

- Hochschulen sollten anhand ihres Leitbildes und gesellschaftlichen Auftrags die zentralen Auswahlkriterien für Hochschulratsmitglieder diskutieren, festlegen und gewichten. Das schafft Klarheit für alle am Prozess Beteiligten und vermindert das Risiko des Scheiterns von Auswahlprozessen.
- Für Hochschulratsmitglieder sind besonders wichtige, von der jeweiligen Hochschule und Akteursspezifika abhängende Auswahlkriterien:
 - die Passgenauigkeit zwischen dem Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der Kandidat(inn)en und dem Profil der Hochschule;
 - die erwartbare Herstellung eines vertrauensbasierten Arbeitsverhältnisses zwischen Hochschulrat und Entscheidungsträger(inne)n der Hochschule;
 - die Identifikation mit der Hochschule.
- Generell betrachtet sind zentrale Auswahlkriterien für Hochschulratsmitglieder:
 - Kenntnis des Hochschulsystems;
 - strategische Kompetenz;
 - Reputation und Zeitbudget;
 - Fähigkeit zu kritischer Distanznahme;
 - Dialogbereitschaft;
 - Selbstverständnis als Anwälte der Hochschule als Ganzes;
 - Teamfähigkeit und
 - Gestaltungswillen.
- Es sollte ein sinnvoller Mix der Mitglieder angestrebt werden, der verschiedene fachliche und berufliche Hintergründe (Geschlecht, Herkunft, Alter ...) berücksichtigt, um die Perspektivenvielfalt des Hochschulrates zu sichern.
- Die Arbeitsfähigkeit des Hochschulrates sollte gewährleistet sein (große Namen haben z. B. keine große Wirkung, wenn die entsprechenden Mitglieder selten oder unvorbereitet an den Sitzungen teilnehmen).
- Hochschulinterne Mitglieder sollten Persönlichkeiten sein, die bereit und in der Lage sind, eine Gesamtperspektive auf die Hochschule einzunehmen, unabhängig von Gruppen-, Fachbereichs- oder persönlichen Interessen. Zwei- oder mehrfache Amtsfunktionen innerhalb der Hochschule verursachen tendenziell Rollenkonflikte und sollten daher vermieden werden.

Auswahlkriterien

Hochschulen müssen in einem relativ begrenzten Personenkreis von geeigneten Expertinnen und Experten renommierte Persönlichkeiten für eine Hochschulratstätigkeit gewinnen, ohne hohe Dotierungen bieten zu können. Berücksichtigt man die in den Interviews genannten Motive externer Hochschulrätinnen und -räte für ihr Engagement, erhöhen sich die Erfolgsaussichten, wenn

- eine bereits bestehende Identifikation mit der Hochschule besteht (z. B. bei Alumnae und Alumni, ehemaligen Mitarbeiter(innen), in Freundeskreisen Engagierten oder auch Emeriti);
- der Hochschulrat in seiner personellen Besetzung insgesamt ein inspirierendes Umfeld verspricht (was auch für ausländische potenzielle Mitglieder attraktiv ist);
- die Hochschule intern ein gutes Arbeitsklima besitzt, das insbesondere Veränderungsbereitschaft umfasst;

Persönlichkeiten gewinnen

- der Hochschulrat mit Kompetenzen ausgestattet ist, die eine echte Möglichkeit zur Mitgestaltung bieten;
- eine Hochschule Renommee besitzt.



Besetzungsverfahren und Mitgliedergewinnung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

- Aufgrund seiner Erfahrungen mit den eigenen Stärken und Schwächen sollte der Hochschulrat bei Ergänzungen bzw. Neubesetzungen seine Einschätzung in die Diskussion einbringen, ansonsten aber zurückhaltend agieren.

5.5 Vorsitz

Externer Vorsitz die Regel

5.5.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

In Berlin ist das für die Hochschulen zuständige Mitglied des Senats Vorsitzende(r) des Kuratoriums (was aber faktisch wegen der vom BerlHG abweichenden Ausnutzung der Erprobungsklausel nicht zum Tragen kommt). Abgesehen davon ist ansonsten ein externer Vorsitz die Regel (BW, BY, HH, NI, NW, RP, SN und TH), d. h. der oder die Vorsitzende wird durch den Hochschulrat aus dem Kreis der externen Mitglieder gewählt. Im Saarland nimmt auch ein externes Mitglied den Vorsitz wahr, wird allerdings (s. u.) nachträglich durch das Ministerium berufen.

Was den/die Stellvertreter(in) betrifft, zeigt sich ein gemischteres Bild: Er/sie wird in Hamburg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz und Thüringen ebenfalls aus dem Kreis der externen Mitglieder des Hochschulrates gewählt. Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen treffen dazu keine weiteren Bestimmungen. In Rheinland-Pfalz wird je ein(e) Stellvertreter(in) aus dem Kreis der internen bzw. externen Mitglieder bestimmt. In Bayern liegt die Stellvertretung angesichts der einzigartigen Konstruktion des Organs bei dem/der Vorsitzenden des Senats.

In Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt ist weder die Wahl des Vorsitzes noch dessen Stellvertretung reguliert. Da die entsprechenden Gremien aber rein extern besetzt sind, bedarf es dort auch keiner weiteren Festlegung.

Einen Sonderfall stellen die schleswig-holsteinischen Hochschulräte dar: Zunächst werden vier externe Mitglieder durch den Senat vorgeschlagen und vom Ministerium bestellt, diese schlagen dann ein fünftes Mitglied vor, das den Vorsitz übernehmen soll und ebenfalls der Bestellung durch das Ministerium bedarf. Eine umgekehrte zweistufige Bestellung liegt beim saarländischen Universitätsrat vor: Hier schlagen zunächst Senat und Landesregierung je drei Mitglieder vor, die vom zuständigen Minister bestellt werden, anschließend wird der/die Vorsitzende vom zuständigen Minister nach Anhörung des Senats bestellt.

Sonderkompetenzen

Teilweise werden dem Vorsitz Sonderkompetenzen zugebilligt:

- In Nordrhein-Westfalen ist der/die Vorsitzende des Hochschulrates Dienstvorgesetzte(r) der hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder.
- In manchen Ländern wird dem Vorsitz in Bezug auf dringende Angelegenheiten, deren Erledigung nicht bis zu einer Sitzung des Hochschulrates aufgeschoben werden kann, eine alleinige Eilentscheidungskompetenz zugestanden.
- Zudem sieht etwa Baden-Württemberg bei Bedarf die Bildung eines Personalausschusses unter seiner Leitung vor.

In Mecklenburg-Vorpommern gehören die Vorsitzenden der Hochschulräte zudem qua Amt der Kommission „Hochschule und Forschung“ an, die das Ministerium berät.

5.5.2 Praktische Umsetzung

In der Praxis wird deutlich, dass dem Vorsitz des Hochschulrates die Schlüsselrolle bei der Ausgestaltung der Aufgaben des Hochschulrates zukommt. Der/die Vorsitzende des Hochschulrates übernimmt zahlreiche zentrale Funktionen, er/sie

Schlüsselrolle

- bestimmt (meist auf Basis der Vorarbeit der Hochschulleitung oder Geschäftsstelle) über die Tagesordnung der Sitzungen – damit liegt die Entscheidung, worüber ein Hochschulrat diskutiert, womit er sich inhaltlich prioritär beschäftigt, wesentlich in Händen des Vorsitzes;

Drei Fragen an ...

Rolf-E. Breuer



Wie sollten Hochschulräte mit den verschiedenen Gruppen in der Hochschule kommunizieren?

Ich bin nicht nur Vorsitzender des Hochschulrates, sondern auch des Wirtschafts- und Finanzausschusses. Letzterer hat eine besondere Funktion: Er tagt häufiger als das Plenum des Hochschulrates und ist stärker in die Arbeit des Präsidiums eingebunden. Zu seinen Aufgaben zählt u. a., die Finanzen zu kontrollieren und Investitionsentscheidungen nachzuvollziehen. Dort vollzieht sich die Kontrollfunktion des Hochschulrates. Das Verhältnis zum Präsidium ist eng, es nimmt an allen Sitzungen des Hochschulrates teil. Ich wiederum nehme an allen Senatssitzungen teil. Nicht mit Stimmrecht, aber als Beobachter. So nimmt auch ein ständiger Vertreter des Senats an allen unseren Sitzungen teil. Insofern sind diese drei Organe sehr eng miteinander verknüpft. Und das läuft sehr zufriedenstellend!

Wie sollte das Verhältnis zum Wissenschaftsministerium gestaltet sein?

Bei uns in Hessen hat sich das Ministerium zurückgezogen und nur noch die Rechtsaufsicht beibehalten. Von daher sind die Kompetenzen ziemlich klar und gut verteilt. Wir dürfen in diesem Zusammenhang natürlich nicht vergessen, dass das Land nach wie vor der Hauptgeldgeber ist. Insofern ist die Stiftungsuniversität noch nicht vollendet. Denn

sie würde ja dann nur noch vom Stiftungsvermögen leben können. Davon sind wir noch weit entfernt.

Sollte der Hochschulrat rechenschaftspflichtig sein? Falls ja: Gegenüber wem und in welcher Form?

Es gibt weder Vorschriften noch eine Best Practice, nach der man sich richten könnte. Das ist Learning by Doing. Es wäre richtig, wenn der Hochschulrat in regelmäßigen Abständen – mindestens einmal jährlich – einen Tätigkeitsbericht von sich gäbe und ihn der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stellte.



Rolf-E. Breuer ist ehemaliger Sprecher des Vorstands und früherer Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutsche Bank AG (Frankfurt) sowie Vorsitzender des Hochschulrates der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt

- übernimmt die Sitzungsleitung und hat damit die Aufgabe, die Schwerpunkte zu setzen, die Eindringtiefe festzulegen und die Diskussionen zielgerichtet zu führen;
- redigiert das (meist von einem Hochschulvertreter entworfene) Protokoll und hat damit wesentlich die Ergebnissicherung zu verantworten;
- nimmt häufig zahlreiche formelle und informelle Kontakte zwischen den Sitzungen wahr, sei es zur Hochschulleitung (manche Vorsitzende telefonieren wöchentlich mit dem Rektor/Präsidenten), zum Ministerium, zu den Gleichstellungsbeauftragten, zum Personalrat, zu den Dekanen, zu benachbarten Hochschulen, zum Senat, zu den Studierenden oder in die Landespolitik;
- übernimmt einzelne Repräsentationsverpflichtungen, etwa bei Neujahrsempfängen der Hochschule, bei Preisverleihungen oder bei der Eröffnung neuer Einrichtungen;
- führt – ggf. im Zusammenspiel mit der Hochschulleitung – neu hinzukommende Mitglieder des Hochschulrates in ihre Arbeit und die hochschulischen Zusammenhänge ein und tradiert das erarbeitete Rollenverständnis des Hochschulrates („Immer, wenn ein Neuer kommt, gehen die Diskussionen von vorne los.“);
- fungiert meist als erste(r) Ansprechpartner(in) für Anliegen, die aus der Hochschule oder von außen an den Hochschulrat herangetragen werden.

Das Engagement außerhalb der Sitzungszeiten ist, so ein Ergebnis der Interviews, bei den Vorsitzenden allerdings sehr unterschiedlich. Während sich in manchen Fällen die Tätigkeit des Vorsitzenden nahezu völlig auf die Vorbereitung und Durchführung der Sitzungen beschränkt, investieren andere 15 bis 20 Tage im Jahr in die Ausübung ihres Amtes.

Rolle des Hochschulratsvorsitzes

Die Rolle des Hochschulratsvorsitzes kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Auch wenn für alle Hochschulratsmitglieder hohe Anforderungen gelten, so kulminieren diese in der Rolle des Vorsitzenden. Es dürfte nicht zu spekulativ sein, manche medienwirksame Konfliktfälle der letzten Jahre auf einen übergroßen Gestaltungswillen und inadäquates, da für Hochschulen unangemessen „top-down“-orientiertes Steuerungsverständnis des Vorsitzes zurückzuführen.

Vom Engagement und Vorgehen des Vorsitzes hängt es also wesentlich ab, ob ein Hochschulrat eine gewinnbringende, konstruktiv-kritische Funktion ausübt oder ob er nur eine marginalisierte Rolle spielt, im schlimmsten Fall destruktiv wirkt.

5.5.3 Erfolgsfaktoren



Vorsitz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Aufgrund des hohen Anspruchs, der gerade an den/die Vorsitzende(n) gestellt werden muss, ergibt sich, dass diese Personalie besonders sorgfältiger Auswahl bedarf. Dabei ist von einer Zweistufigkeit des Auswahlverfahrens, wie etwa in Schleswig-Holstein und im Saarland vorgesehen, abzuraten. Es erscheint nicht sonderlich stringent, einerseits bereits in der ersten Runde der Berufung hochkarätige Persönlichkeiten gewinnen zu wollen, über diese aber in einem zweiten Schritt eine weitere Person als Spitze zu installieren. So haben bereits berufene Mitglieder keine Chance auf das Amt des Vorsitzes, was auf deren Seite unter Umständen frustrierend wirkt oder auf der anderen Seite zu taktischen Besetzungsspielchen in der ersten Runde führt (indem man den eigentlich besten Kandidaten zunächst zurück hält). Beides erscheint nicht sinnvoll.

Vorsitz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Bereits bei der Berufung der Hochschulratsmitglieder sollte hochschulseitig die Besetzung des Vorsitzes mit bedacht werden. In Anbetracht der prägenden und entscheidenden Rolle des Vorsitzes sollte eine Hochschule es nicht dem Zufall überlassen, ob sich aus dem Kreis der Hochschulratsmitglieder eine geeignete Persönlichkeit herauskristallisiert, sondern im Vorfeld gezielt potenzielle Leitungspersönlichkeiten in der Auswahl berücksichtigen.

**Vorsitz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte**

Das Engagement und Vorgehen des Vorsitzes prägt wesentlich die Funktion und den Wirkungsgrad des Hochschulrates.

- Der oder die Vorsitzende hat insbesondere die Aufgabe und Funktion,
 - über die Gestaltung der Tagesordnung (in Abstimmung mit der Hochschulleitung) die thematischen Prioritäten festzusetzen;
 - über eine konzentrierte Sitzungsleitung eine zielgerichtete Diskussion sicherzustellen;
 - zwischen den Sitzungen weitere formelle und informelle Kontakte zu relevanten internen und externen Akteuren zu pflegen und
 - als Ansprechpartner(in) für Anliegen, die aus der Hochschule oder von außen an den Hochschulrat herangetragen werden, zur Verfügung zu stehen.
- Der oder die Vorsitzende sollte – wie der gesamte Hochschulrat – selbstbewusst, aber nicht dominierend wirken und sich weder durch die Hochschulleitung instrumentalisieren lassen noch dieser ins Tagesgeschäft hineinregieren.



Die Wahl von Vorsitzenden erfordert angesichts der bereits erwähnten besonderen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten auch besondere Sorgfalt. Die oder der ideale Vorsitzende sollte daher insbesondere auf sich vereinen:

Der ideale Vorsitzende

- **Renommee:** Der/die Vorsitzende sollte hohe persönliche Anerkennung genießen, da er/sie intern als Primus inter pares in den meisten Fällen nur durch Überzeugungskraft Anerkennung ihres/seines Vorgehens erlangen kann und auch nach außen als repräsentativ empfunden und ernst genommen werden muss. Auch gravierende Interessenskonflikte können eine sinnvolle Ausübung der Vorsitzfunktion unmöglich machen.
- **Zeitbudget:** Nimmt der/die Vorsitzende seine/ihre Aufgabe ernst, muss er/sie zeitaufwendig hohen, laufenden Kommunikations- und Koordinationsaufwand betreiben. Unter Umständen kommen hier Personen infrage, die erst kürzlich ihre eigene berufliche Laufbahn beendet haben, aber noch über aktuelle Kenntnisse und Beziehungsgeflechte verfügen.
- **Verfügbarkeit:** Ein(e) Vorsitzende(r) muss für kurzfristige Absprachen und Rückkoppelungsschleifen seitens der Hochschulleitung leicht erreichbar sein.
- **Vermittlungs-/Integrationsfähigkeit und Diskursfähigkeit:** Von der Rollenausübung des Vorsitzes hängt gerade in gemischten Hochschulräten entscheidend ab, ob eine gemeinsame Identität geschaffen werden kann oder ob Fronten, etwa zwischen externen und internen Mitgliedern oder zwischen Vertreter(inne)n der Wirtschaft und Vertreter(inne)n des Wissenschaftssektors, verhärtet.
- **Kenntnis des Hochschulsystems und Leitungserfahrung:** Während exotische Besetzungen im Mix der Hochschulratsmitglieder bereichernd wirken können, aber auch wieder in der Gruppe aufgefangen werden müssen, ist es zwingend notwendig, dass der/die Vorsitzende kompetent Leitungverantwortung wahrnehmen kann und keiner laufenden Nachhilfe bedarf.
- **Fachnähe:** Insbesondere wenn die Hochschule ein klares inhaltliches Profil entwickelt hat, sollte das Kompetenzprofil des Vorsitzes zum Profil der Hoch-

schule passen. Komplementäre Kombinationen (so ist etwa schon seit Jahren ein Landesbischof Vorsitzender an einer technischen Hochschule) haben gewiss ihren Reiz, stoßen aber mitunter an Grenzen des gegenseitigen Verständnisses und der Repräsentationsfähigkeit.

- angemessene Haltung: Insbesondere der/die Vorsitzende sollte eine positiv-emotionale Verbindung zur Hochschule sowie ein gutes Verhältnis zur Hochschulleitung haben (oder entwickeln können) und dennoch in der Lage sein, die nötige kritische Distanz zu wahren.

5.6 Arbeitsstrukturen

5.6.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Der Wirkungsgrad von Hochschulräten bemisst sich neben Besetzung, Kompetenzumfang und der kommunikativen Einbettung in die jeweilige Hochschule auch an den vorhandenen Arbeitsstrukturen von Hochschulräten. Diese sind in den Landeshochschulgesetzen in der Regel schwach reguliert.

Administrative Voraussetzungen

Fünf Länder geben immerhin vor, dass die jeweiligen Hochschulen die administrativen Voraussetzungen für die Arbeit von Hochschulräten schaffen sollen (BW, NW, SN, SH, TH). Am weitesten geht Baden-Württemberg; im dortigen LHG ist nicht nur bestimmt, dass die Hochschule „erforderliche administrative Voraussetzungen“ sichern und entsprechende Personal- und Sachausstattung im Haushalt bereitstellen soll, sondern auch, dass der Aufsichtsrat bei der Auswahl des Personals das Vorschlagsrecht besitzt und die/der Aufsichtsratsvorsitzende das Weisungsrecht über die entsprechenden Mitarbeiter(innen) innehat.

Weitere Detailbestimmungen zum arbeitspraktischen Verfahren von Hochschulräten gibt es in den Landesgesetzen nur vereinzelt. In drei Fällen wird ein mindestens viermaliger Sitzungsturnus pro Jahr festgelegt (BW, NW, ST) oder es werden Angaben zur Beschlussfähigkeit des Organs gemacht (z. B. TH und HH). Zwei Länder definieren die Sitzungsvorbereitung als Aufgabe der Hochschulleitung (SN, SH), drei Länder bestimmen als diese auch den Vollzug der Beschlüsse (BW, NW, SH). Nordrhein-Westfalen sieht eine Rechenschaftspflicht von Präsidium/Rektorat hinsichtlich der Beschlussausführung gegenüber dem Hochschulrat vor.

Geschäftsordnungen

Vor dem Hintergrund der schwachen Regulierung von Arbeitsstrukturen in den Landesgesetzen bleibt diese den Hochschulen bzw. den jeweiligen Geschäftsordnungen der Hochschulräte überlassen. Die Mehrheit der Hochschulgesetze legt die Erstellung einer Geschäftsordnung fest (BY, HE, HH, RP, SN, ST, SH, TH), in den übrigen Fällen wird der Gesetzgeber vermutlich davon ausgegangen sein, dass diese auch ohne Vorgabe erlassen werden.⁶⁰

5.6.2 Praktische Umsetzung

In der Praxis tagen Hochschulräte im Durchschnitt viermal pro Jahr für jeweils etwa vier Stunden (vgl. Bogumil et al. 2007, 38); allerdings gibt es im Einzelfall deutliche Abweichungen. Zumeist wurden in den Interviews häufigere Zusammenkünfte erwähnt und für notwendig befunden; so trifft man sich zusätzlich zu den regulären Sitzungen für Klausurtagungen, Vorbesprechungen oder Vor-Ort-Termine bei Fachbereichen oder Forschungszentren der Hochschulen. Es kann aber auch vorkommen, dass ein Hochschulrat nur dreimal jährlich für jeweils zwei Stunden zusammenkommt; das ist jedoch die Ausnahme.

Die meisten Hochschulräte haben sich eine Geschäftsordnung gegeben, in der interne Verfahrensregelungen, beispielsweise zur Einberufung von Sitzungen, zur Beschlussfähigkeit oder zum Umgang mit dem Protokoll, fixiert sind. Diese sind teilweise auf der Homepage von Hochschulräten abrufbar.

Mit eigenständiger administrativer Unterstützung sind laut Bogumil et al. etwa nur ein Drittel der Hochschulräte ausgestattet, in den anderen Fällen ist die Hochschulleitung bzw. deren Apparat z. B. für Tagesordnung, Sitzungsvor- und -nachbereitung zuständig, womit wesentliche Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung von Sitzungen und Entscheidungen bei den Rektoraten/Präsidien liegen (vgl. Bogumil et al. 2007, 39f). Auch in den Interviews wurden dagegen die Vorteile einer dem Hochschulratsvorsitz zugeordneten personellen Unterstützung deutlich gemacht („Will der Hochschulrat Gestaltungswillen entfalten, braucht er unabhängige administrative Unterstützung.“). Diese bedeutet nicht nur eine klare Arbeitserleichterung und -beschleunigung, da der/die Vorsitzende eine(n) eigenständige(n) Ansprechpartner(in) innerhalb der Hochschule hat, der/die ggf. auch zwischen den Sitzungen auf kurzem Wege Informationen beibringen, administrative Fragen klären und die persönliche Sitzungsvorbereitung übernehmen kann – und im besten Falle auf umgekehrtem Wege über relevante Planungen oder Terminlagen der/des Vorsitzenden Auskunft gibt. Zudem signalisiert die Hochschule damit eine deutliche Wertschätzung, die sie ihrem Hochschulrat entgegenbringt, deren Wirkung nicht unterschätzt werden sollte.

Allerdings gibt es Grenzen und spezifische Probleme einer eigenständigen administrativen Unterstützung. Zum Ersten ist mit den aufgezählten Tätigkeiten das Funktionsspektrum fast ausgeschöpft, eine Geschäftsstelle ist keine zweite Verwaltung. Zum Zweiten ist eine Geschäftsstellenleitung über die Aktivitäten von Präsidium oder Rektorat nicht notwendigerweise informiert (wenn nicht gerade eine Personalunion mit der Position des persönlichen Referenten des Präsidenten besteht). Zum Dritten arbeitet der Geschäftsstellenleiter immer noch vor Ort in der Hochschule, wo der Hochschulrat nur cursorisch präsent ist, und ist dort in Loyalitäten und i. d. R. auch in eine hierarchische Struktur eingebunden. Vor diesem Hintergrund wird der Erfolg einer eigenständigen administrativen Unterstützung wesentlich durch das Vertrauensverhältnis zwischen Hochschulrat (besonders dem Vorsitzenden) und Hochschulleitung bestimmt. Kommt es hier zu Spannungen, geraten auch die Mitarbeiter(innen) fast unweigerlich in Loyalitätskonflikte („Gratwanderung zwischen Loyalität zu Präsidium und Hochschulrat“). Die erwähnte Regelung von Baden-Württemberg mit einem klaren Weisungsrecht beim Hochschulratsvorsitz sorgt für eindeutiger Zuordnungen. Notwendig sind allerdings offenbar zusätzliche Absprachen zwischen Hochschulratsvorsitzenden und Präsidenten/Rektoren über die Regelung von Konfliktfällen; zudem hilft eine präzise Arbeitsplatzbeschreibung dabei, das Tätigkeitsgebiet und ggf. notwendige Kompetenzen der Geschäftsstellenleitung zu bestimmen.

Geschäftsstelle keine zweite Verwaltung

In den wenigen Sitzungen des Jahres müssen vor allem die Angelegenheiten entschieden werden, die für die Hochschule von hoher Relevanz sind. Der Gestaltung und rechtzeitigen Übermittlung der Vorlagen kommt für einen erfolgreichen Sitzungsverlauf daher eine zentrale Bedeutung zu. Allerdings wurde in den Interviews bemängelt, dass eine rechtzeitige Übermittlung oft nicht stattfindet, was eine sachgerechte Vorbereitung der Teilnehmer(innen) erschwert („teilweise am Vorabend per Mail“). Noch häufiger wurde darauf hingewiesen, dass Hochschulen im Bereich der Vorlagengestaltung Nachholbedarf hätten. So kann es vorkommen,

Von externen Mitgliedern lernen

dass die Unterlagen für Hochschulräte schon einmal pro TOP an die 80 Seiten umfassen oder die Frage, worüber eigentlich zu entscheiden ist, im Dunkeln bleibt. Durch eine passgenaue Aufbereitung der Sitzungsunterlagen kann das begrenzte Zeitbudget der Hochschulratsmitglieder optimal genutzt und die Rationalität und Transparenz der Entscheidungen befördert werden. In den Interviews wurde deutlich: Vorlagen müssen v. a. präzise den Entscheidungsbedarf (Stellungnahme, Beschluss, Kenntnisnahme ...) benennen und die entscheidungsrelevanten Informationen (inklusive Auswirkungen auf die Haushaltslage) möglichst kurz und übersichtlich beinhalten. Anzuraten wäre, in diesem Punkt von den externen Hochschulratsmitgliedern systematisch zu lernen. Insbesondere die Wirtschaftsvertreter(innen) sind komprimierte und aussagekräftige Vorlagen, etwa auf Basis eines Kennzahlentableaus, gewohnt und haben oftmals von Haus aus in puncto effizienter Sitzungsorganisation ein profundes Know-how, das sich an dieser Stelle ohne Weiteres auf Hochschulen übertragen ließe. Von dieser Seite kommt auch der Vorschlag, umfangreichen Unterlagen immer ein Management Summary voranzustellen.

Präzise aufbereitete Vorlagen ermöglichen zudem eine einheitliche Diskussionsgrundlage und geben – im dualen Modell – internen wie externen Mitgliedern gleichermaßen die Möglichkeit zur eigenen Urteilsbildung. Damit wird auch der in Abschnitt 5.2 behandelte Wissensvorsprung der hochschulinternen Mitglieder etwas relativiert.

Standardisiertes Berichtssystem

Basis für punktgenau vorbereitete Vorlagen und darauf basierende strategische Entscheidungen ist grundsätzlich ein funktionierendes, standardisiertes Berichtssystem der Hochschulen, das aussagekräftige und belastbare Kennzahlen über die Hochschulentwicklung bereitstellt. Aus den Interviews und den Wortbeiträgen des II. Forums Hochschulräte gewinnt man den Eindruck, dass dieser Bereich ebenso stark verbesserungsfähig ist wie die Vorlagengestaltung („das Zahlenwerk der Universitäten ist beweinsenswert“; es „hapert an Vergleichszahlen“, „z. T. werden Begriffe unterschiedlich verwendet“). Allerdings gibt es auch Kritik am Prinzip der Kennzahlensteuerung, die letztlich den Ansatz der Neuen Steuerung und die Institution von Hochschulräten insgesamt betrifft und die davon ausgeht, dass die Übersetzung von wissenschaftlicher Qualität in Zahlenwerte eine unangemessene Nivellierung bedeutet bzw. vorhandene, komplexe systemische Bewertungsmechanismen unzulänglich vereinfacht („Warum schreien alle nach vergleichbaren Zahlen? Damit Leute, die nichts von der Sache verstehen, auch mitreden können.“).

Offenbar nur in den regelmäßigen Berichten von Hochschulleitungen versteckt ist in der Praxis eine Nachverfolgung der Umsetzung von Hochschulratsbeschlüssen, die für eine gelungene strategische Steuerung gleichwohl essenziell ist. Die Hochschulleitung steht in der Verantwortung, eine Umsetzungskontrolle zu etablieren und dem Hochschulrat von sich aus in sinnvollen Abständen zu berichten.

Als weitere Arbeitserleichterungen wurde des Weiteren ein von den Hochschulen unterhaltenes Portal für Hochschulratsmitglieder im Intranet genannt, über das z. B. Termine abgestimmt, Dokumente abgelegt und untereinander kommuniziert werden kann. Zudem wird in wichtigen Angelegenheiten (wie z. B. in Personalfragen) oftmals eine Abstimmung im elektronischen Umlaufverfahren praktiziert, die zugleich die regulären Sitzungen entlastet.

Informationspaket für neue Mitglieder

In den Experteninterviews wiesen mehrere Befragte darauf hin, dass der Einstieg in das Organ und die Aufnahme der Tätigkeit den Beteiligten hätte leichter ge-

macht werden können, wenn den Mitgliedern des Hochschulrates zu Beginn die rechtlichen und hochschulischen Rahmenbedingungen komprimiert vermittelt worden wären. Gerade bei Mitgliedern, die nicht aus dem Wissenschaftsbereich kommen, kann offenkundig nicht in jedem Fall die entsprechende Kenntnis vorausgesetzt werden. Die Interviews haben gezeigt, dass die Hochschulen in den meisten Fällen ihren Hochschulratsmitgliedern die grundlegenden Informationen bezüglich der gesetzlichen Aufgaben eines Hochschulrates, die damit verbundenen Zielstellungen und Handlungsmöglichkeiten aufbereitet zur Verfügung stellen. Die Hochschulen haben darüber hinaus nach der erstmaligen Installation eines Hochschulrates die Mitglieder in der Regel gebündelt schriftlich mit den wesentlichen Hochschulinformationen (besonderes Profil, Fächerspektrum, Grunddaten, Auslastung, Zukunftsstrategie ...) ausgestattet oder diese verbal auf der konstituierenden Sitzung knapp präsentiert. Vereinzelt wurden die Vorsitzenden durch die Hochschulleitung oder den Leiter der Geschäftsstelle mündlich auch noch intensiver in wesentliche Themen eingeführt. Nur in wenigen Fällen lud der/die zuständige Minister(in) in der Startphase Hochschulräte bzw. deren Vorsitzenden ein, um sie persönlich über die Rolle des neu installierten Organs zu informieren.

Erwähnenswert ist das Vorgehen in Nordrhein-Westfalen: Dort wurde seitens des Innovationsministeriums ein informatives Papier erstellt, das explizit dem Ziel dient, Hochschulräte über „die wesentlichen rechtlichen Rahmenbedingungen, in die der Hochschulrat eingebunden ist“, zu informieren (MIWFT NRW 2008, 5). Fundiert, umfangreich und gut aufbereitet werden hier etwa die Rolle des Hochschulrates im Gesamtgefüge der zentralen Hochschulorgane, die Aufgaben und Befugnisse des Hochschulrates, weitere wichtige gesetzliche Bestimmungen und sogar konkrete Fragen der praktischen Arbeit (z. B. zu Loyalitätskonflikten der unterstützenden Hochschulverwaltung bei der Vorbereitung einer Abwahl von Präsidiumsmitgliedern) erläutert.

Beispiel NRW

Eine weitere gute Möglichkeit, die jeweilige Arbeitspraxis von Hochschulräten zu optimieren, liegt schließlich im gezielten Erfahrungsaustausch unter Praktiker(inne)n verschiedener Ebenen. Inzwischen haben sich diverse Foren und Gesprächsrunden – auf Länderebene und übergreifend – zum Erfahrungsaustausch über die Arbeit in und mit Hochschulräten etabliert: Das vom Stifterverband und der Heinz Nixdorf Stiftung zusammen mit dem CHE regelmäßig durchgeführte Forum Hochschulräte spricht mit einer jeweils spezifischen Themenstellung Hochschulratsmitglieder und interessierte Beteiligte in Hochschulen und Ministerien an. Dagegen richten sich die im Herbst 2008 ins Leben gerufenen Tremsbütteler Treffen (und deren Nachfolger) exklusiv an die Vorsitzenden von Universitätsräten. Mit dem Anspruch, „dass es gelingen möge, gemeinsame bundesweite ‚Standards‘ für die Tätigkeit von Hochschulräten zu etablieren“, verläuft der Austausch hier zunächst vertraulich, Ergebnisprotokolle werden jedoch veröffentlicht.⁶¹ Ebenfalls einem informellen Erfahrungsaustausch wie der besseren Verständigung mit den jeweiligen politischen Instanzen dienen die von einigen Wissenschaftsministerien bzw. Landesbehörden, wie beispielsweise Nordrhein-Westfalen oder Hamburg, initiierten regelmäßigen Zusammenkünfte der Hochschulratsvorsitzenden der Landeshochschulen in Ministerium bzw. Behörde. Schließlich gibt es in Nordrhein-Westfalen auch das Beispiel eines unter dem Dach der landeseigenen Hochschulübergreifenden Fortbildung (HÜF) organisierten Arbeitskreises der an den Hochschulen für die Betreuung der Hochschulräte zuständigen Referent(inn)en. Diese treffen sich dreimal jährlich unter einer spezifischen Themenstellung – z. B. Wahl von Rektoraten/Präsidien – zum vertraulichen Erfahrungsaustausch und mit dem Ziel einer besseren Rollenfindung.

Erfahrungsaustausch



Arbeitsstrukturen sind Aufgabe der Hochschulen

5.6.3 Erfolgsfaktoren

Arbeitsstrukturen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Die Regelung konkreter Arbeitsstrukturen und -verfahren sollte prinzipiell Sache der Hochschulen und des Hochschulrates sein (v. a. reguliert in der Geschäftsordnung des Hochschulrates). Insofern sollte der Staat in diesem Bereich auf gesetzliche Vorgaben verzichten (z. B. zur Beschlussfähigkeit des Hochschulrates oder zum Sitzungsturnus); das allerdings mit zwei Ausnahmen:

- Die jeweiligen Hochschulen sollten angehalten werden, ihren Hochschulräten eine eigenständige administrative Unterstützung zur Verfügung zu stellen; als Muster bietet sich die Regelung Baden-Württembergs (Vorschlagsrecht des Hochschulrates bei der Auswahl des Personals; Weisungsrecht über die entsprechenden Mitarbeiter(innen) bei Hochschulratsvorsitz) an.
- In besonderen Konstellationen, wo seitens des Hochschulrates z. B. aufgrund von Loyalitätskonflikten nicht auf die Arbeitsunterstützung durch die hochschulische Geschäftsstelle zurückgegriffen werden kann, sollte das Ministerium zeitlich begrenzt Unterstützung anbieten.

Gerade externe Vertreter können ihre Funktion besser wahrnehmen, wenn ihnen der hochschulrechtliche Kontext deutlich ist. Hier besteht nicht nur eine Holschuld der Hochschulratsmitglieder, sondern insbesondere eine „Bring-Schuld“ des jeweiligen Wissenschaftsministeriums. Insbesondere wenn die letztliche Bestellung bzw. Berufung der Mitglieder in Händen des Wissenschaftsministeriums liegt, sollte seitens der Ministerialverwaltung für alle Hochschulen des Landes ein entsprechender Überblick (Rolle des Hochschulrates im Gesamtgefüge der zentralen Hochschulorgane, Aufgaben und Befugnisse des Hochschulrates, weitere wichtige gesetzliche Bestimmungen und konkrete Fragen der praktischen Arbeit) vorbereitet und laufend aktualisiert zur Verfügung gestellt werden. Die genannte nordrhein-westfälische Broschüre kann hier als nachahmenswertes Beispiel angesehen werden.



Arbeitsstrukturen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Eine eigenständige administrative Unterstützung des Hochschulrates, insbesondere des/der Vorsitzenden, erleichtert und beschleunigt die Arbeit des Organs.

- Hochschulen sollten die benötigte eigenständige administrative Unterstützung gewähren. Das Personal der Geschäftsstelle o. Ä. (ggf. in Teilzeit) sollte klar dem Vorsitz zugeordnet sein.
- Die/der Hochschulratsvorsitzende sollte bei der Auswahl des Personals beteiligt werden.
- Ein Konfliktfall zwischen Hochschulrat und Hochschulleitung bringt die Geschäftsstellenleitung bei uneindeutiger Zuordnung unweigerlich in Loyalitätskonflikte; daher sollten bereits zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns des Hochschulrates Regelungen zwischen den Leitungspersonlichkeiten besprochen werden.
- Eine Geschäftsstelle ist keine zweite Verwaltung; der Aufgabenumfang der Mitarbeiter(innen) sollte klar definiert werden (Arbeitsplatzbeschreibung).

Insbesondere die externen Hochschulratsmitglieder müssen sich zu Beginn ihrer Tätigkeit auf ggf. unbekanntem Terrain bewegen; das kann die Spezifik der jeweiligen Hochschule, aber auch das Bildungs- und Wissenschaftssystem insgesamt betreffen.

- Hochschulen sollten zur raschen und zielgerichteten Aufnahme der Arbeitstätigkeit bei der Konstituierung die rechtlichen und hochschulischen Rahmenbedingungen komprimiert vermitteln, etwa in Form eines Starterkits mit den wesentlichen Informationen zu relevanten gesetzlichen Regelungen (wenn nicht be-

reits seitens des Staates zusammengestellt), Steuerungsmodellen, Zuständigkeiten/Entscheidungsstrukturen (Ansprechpartner(innen) und Organigramm) sowie Hochschulspezifika.

- Für neu berufene Mitglieder sollte zudem eine Übersicht über bisherige wesentliche Beschlüsse erstellt werden (Auszüge der Protokolle).

Die Hochschulratssitzungen finden in der Regel in schmalen Zeitfenstern statt (meist viermal jährlich für durchschnittlich vier Stunden); das Zeitbudget der Mitglieder ist begrenzt. Eine passgenaue Aufbereitung von Sitzungsunterlagen ist daher für eine optimale Nutzung der knappen Zeit wie auch für die Rationalität und Transparenz der Entscheidungen essenziell.

Aufbereitung der Vorlagen

- Insbesondere im Falle gemischt besetzter Hochschulräte ist darauf zu achten, dass substanziierte Vorlagen und nicht Eindrücke interner Mitglieder die eigentliche Grundlage der Beratung des Hochschulrates darstellen. Denn so wichtig das Mehrwissen der Hochschulinternen ist (Realitätsnähe, Perspektivenvielfalt, Ergänzung zum Blickwinkel der Hochschulleitung), die externen Mitglieder müssen die Chance zur eigenen Urteilsbildung erhalten.
- Basis für substantiierte Vorlagen ist ein transparentes und aussagekräftiges standardisiertes Berichtssystem (Kennzahlen) der Hochschule; hierfür muss jede Hochschule Sorge tragen („Wenn Sie als Hochschulrat um Informationen kämpfen müssen, haben Sie schon verloren.“).
- Hochschulen sollten die Sitzungsunterlagen komprimiert und aussagekräftig gestalten (entscheidungsreif). Umfangreichen Unterlagen sollte ein Management Summary vorangestellt werden; zudem sollte für jeden Tagesordnungspunkt der Entscheidungsbedarf (Stellungnahme, Beschluss, Kenntnisnahme ...) benannt werden.
- Unterlagen sollten rechtzeitig übermittelt werden; dieses ermöglicht eine sachgerechte Vorbereitung der Teilnehmer(innen).
- Hochschulräte müssen die Ausführung ihrer Beschlüsse nachverfolgen können. Es liegt in der Verantwortung der Hochschulleitung, für die Umsetzungskontrolle zu sorgen und darüber dem Hochschulrat in sinnvollen Abständen von sich aus Bericht zu erstatten.

Arbeitsstrukturen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Hochschulräte sollten in der Regel eine Frequenz von vier Sitzungen pro Jahr vorsehen; es bedarf aber weiterer Treffen zu besonderen Anlässen wie etwa zur Wahl der Hochschulleitung oder Klausuren zur Strategiefindung. Häufigere reguläre Treffen verleiten zu kurzfristigen und detaillierten Interventionen, seltenerer Treffen würden aufgrund der dann übervollen Tagesordnung angemessene Diskussionen erschweren. Hochschulräte sollten sich eine Geschäftsordnung geben, um interne Verfahrensregelungen (z. B. zur Einberufung von Sitzungen, zur Beschlussfähigkeit oder zum Umgang mit dem Protokoll) transparent und verbindlich zu fixieren. Hochschulräte sollten zur Entlastung der Sitzungen und zur Beschleunigung von wichtigen Angelegenheiten (z. B. in Personalangelegenheiten) Abstimmungen im Umlaufverfahren vorsehen.



Um die eigene Arbeitspraxis zu optimieren, sollten Hochschulratsmitglieder und Geschäftsstellenleitungen/Referent(inn)en den Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulräten nutzen oder anregen, auf Länderebene oder überregional. Gute Beispiele sind die erwähnten Zusammenkünfte von Vorsitzenden und Arbeitstreffen von Geschäftsstellenleitungen in Nordrhein-Westfalen oder länderübergreifende Diskussionskreise wie das Forum Hochschulräte oder die Tremsbütteler Treffen.

5.7 Beziehung zu Hochschulleitung und Senat

5.7.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Das Beziehungsgefüge zwischen Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat ist in den Landeshochschulgesetzen wesentlich durch unterschiedliche, ineinander verschränkte Funktionszuweisungen bestimmt (vgl. Abschnitt 5.1). Jedes Bundesland hat hierbei seit Ende der 1990er-Jahre seinen eigenen Weg beschritten. Ein zureichender Überblick ist an dieser Stelle daher nicht möglich; dennoch sind für das Funktionsgefüge der drei Leitungseinrichtungen neben der i. d. R. weitreichenden Kompetenzausstattung von Hochschulräten drei formale Trends zu beobachten: 1. eine deutliche Stärkung der Hochschulleitung, 2. eine Begrenzung des Hochschulsenats auf überwiegend akademische Angelegenheiten und 3. die Stärkung der dezentralen Ebene im Bereich der Dekaninnen und Dekane (vgl. dazu z. B.: de Boer/ Enders/Schimank 2007, 146-148).

Beziehung zur Hochschulleitung

Die Beziehung des Hochschulrates zur Hochschulleitung wird in den Landeshochschulgesetzen – hier überblicksweise dargestellt – für folgende Schnittstellen reguliert:

- Seite des Hochschulrates:
 - Kompetenzen und Aufgaben im Kontext der strategischen Beratung und der Kontrolle der Hochschulleitung, inklusive Auskunftsrechte;⁶²
 - Wahl bzw. Abwahl der Hochschulleitung oder Beteiligung daran (s. Abschnitt 5.1);
 - Beteiligung an/Entscheidung über die Gewährung von Leistungsbezügen an Präsidiums- bzw. Rektoratsmitglieder (z. B. HH);
 - Dienstvorgesetztenfunktion des Stiftungsrates (NI) bzw. der Hochschulratsvorsitzenden gegenüber den hauptamtlichen Präsidiumsmitgliedern (NW);
- Seite der Hochschulleitung:
 - beratende Teilnahme des Präsidiums oder der Präsidentin bzw. des Präsidenten an den Sitzungen des Hochschulrates (BW, BY, BE, HH, NI, NW, RP, SL, SH, TH);
 - Beteiligung der Hochschulleitung bei der Auswahl von Hochschulräten.

Regulierte Schnittstellen

Regulierte Schnittstellen zwischen Hochschulrat und Senat sind:

- Zusammenwirken bei der Wahl/Abwahl der Hochschulleitung (bei der Wahl i. d. R. in gemeinsamen Findungskommissionen; z. B. in SL und SH; Näheres in Abschnitt 5.1);
- Beteiligung beider Leitungseinrichtungen an gesetzlich vorgegebenen Entscheidungsverfahren im Kontext der Hochschulentwicklung; wie erwähnt, besitzt der Hochschulrat auf dem Gebiet strategischer Leitungsentscheidungen der Hochschule gegenüber dem Senat i. d. R. die umfangreicheren Kompetenzen; wichtige Ausnahme ist hier der Erlass der Grundordnung; die Mehrheit der Bundesländer gewährt dem Senat in dieser Angelegenheit das Entscheidungsrecht, dem Hochschulrat, falls er überhaupt beteiligt wird, nur die Möglichkeit zur Stellungnahme (vgl. Abschnitt 5.1);
- Auskunftsrechte des Hochschulrates gegenüber dem Senat (BW, BE, HH, NI – nicht Stiftungsräte –, NW, SL, SN, SH, TH);
- Recht auf Würdigung von Hochschulratsentscheidungen durch den Senat (HH, HE, TH);
- Beratung des Senats (NI);
- Berichtspflicht des Hochschulrates gegenüber dem Senat auf Anforderung (SN).

Die Beziehung von Hochschulrat und Senat ist in den Hochschulgesetzen größtenteils indirekt definiert.⁶³ Nur vier Bundesländer sehen jenseits der Leitungswahlen

einen unmittelbaren Kontakt zwischen Hochschulrat und Senat vor bzw. regen diesen an: Das Bundesland Saarland bestimmt die oder den Hochschulratsvorsitzende(n) zugleich als beratendes Senatsmitglied, Mecklenburg-Vorpommern statet den Vorsitz mit dem Teilnahme- und Rederecht an den Sitzungen des Senats aus.

Zwei Fragen an ...



Annette Fugmann-Heesing

Wie sollten Hochschulräte mit den verschiedenen Gruppen in der Hochschule kommunizieren?

Kommunikation ist wichtig. Der Hochschulrat muss ein Interesse daran haben, mit den verschiedenen Akteuren in der Uni im Gespräch zu sein. Selbstverständlich gibt es einen ständigen Kontakt mit dem Rektorat. Konkret heißt das aber auch: Als Hochschulratsvorsitzende gehe ich von Zeit zu Zeit in eine Senatssitzung, wenn wichtige Fragen anstehen. Ich führe auch in unregelmäßigen Abständen Gespräche mit Personalräten und Studierendenvertretern. Wir veröffentlichen die Tagesordnung unserer Hochschulratssitzung und die wesentlichen Beschlüsse auf der Internetseite des Hochschulrats. Und der Hochschulrat hat zu Themen, die Statusgruppen in besonderer Weise betreffen, schon deren Vertreter zu Sitzungen eingeladen: etwa Studierende zu den Beratungen über Studiengebühren oder Personalräte, wenn es um die Regelung der Altersteilzeit ging. Das ist in unserer Geschäftsordnung nicht zwingend vorgesehen, wir entscheiden das im Einzelfall. Ich halte Öffentlichkeit, verstanden als Kommunikation mit den Mitgliedern der Hochschule, für erforderlich. Das heißt aber nicht, dass die Sitzungen des Hochschulrates öffentlich sein sollten oder dass es zwingend eine institutionelle Beteiligung der Statusgruppen an den Hochschulratssitzungen geben sollte.

Wie transparent sollte die Arbeit des Hochschulrates sein?

Alle Mitglieder der Universität müssen erfahren können, was im Hochschulrat beraten wird und zu welchen Ergebnissen er gekommen ist. Deshalb ist die Veröffentlichung der Tagesordnung und der wesentlichen Beschlüsse wichtig. Die Forderung nach öffentlichen Sitzungen geht mir aber zu weit. An

unserer Universität wurde auch der Wunsch geäußert, die Protokolle des Hochschulrates zu veröffentlichen. Ein Studentprozessiert sogar, um die Einsicht zu erzwingen. Ich gehe davon aus, dass wir diesen Prozess gewinnen werden. Es gab auch den Antrag, in der Geschäftsordnung des Hochschulrates zu regeln, dass die Studierenden an allen Sitzungen des Hochschulrates zu beteiligen sind, die sich mit Belangen der Studierenden befassen. Ich bin da anderer Meinung und halte eine ganz klare Linie für wichtig: Die Mitglieder des Hochschulrates vertreten die gesamte Universität und sind nicht einzelnen Statusgruppen verpflichtet. Das berechtigte Informationsbedürfnis der Hochschulmitglieder kann und darf nicht dazu führen, dass der Hochschulrat als eine Institution der verschiedenen Statusgruppen der Universität agiert oder dass seine Verhandlungen öffentlich sind. Denn eine offene Debatte, die möglich sein muss, bedarf der Vertraulichkeit. Wenn das nicht der Fall ist, bekommen Sie eine ganz andere Debattenkultur – etwa wie in den Sitzungen des öffentlich tagenden Senats.



Annette Fugmann-Heesing ist Vorsitzende des Ausschusses für Wissenschaft und Forschung im Abgeordnetenhaus Berlin und Vorsitzende des Hochschulrates der Universität Bielefeld

Hessen regelt explizit, dass der Hochschulrat zur Erläuterung seiner Empfehlungen und Stellungnahmen Mitglieder zu den Senatssitzungen entsenden kann, während Sachsen mindestens einmal jährlich eine gemeinsame Sitzung von Hochschulrat und Senat vorschreibt.

5.7.2 Praktische Umsetzung

Vorgabe von Rollenkorridoren

Wie eingangs der Studie formuliert, müssen derzeit alle Beteiligten in den drei hochschulischen Leitungseinrichtungen angesichts neuer rechtlicher Rahmenbedingungen neue Selbstverständnisse und Rollen entwickeln und Handlungsmöglichkeiten prüfen. Die informelle Ausgestaltung der Rechtsnormen ist bei der Beziehungsgestaltung zwischen den drei Leitungsinstanzen zentral, sodass neben den Strukturen die Bedeutung der handelnden Persönlichkeiten deutlich sichtbar wird. Dabei ist es hilfreich, wenn die Gesetze in der Vorgabe von Rollenkorridoren für die drei Leitungseinrichtungen (qua Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen) möglichst eindeutig, trennscharf und in sich widerspruchsfrei sind. Rudolf Wimmer hält zu Recht fest: „Wenn die Rollen nur diffus definiert sind, ist das eine Einflugschneise für Missverständnisse, Revierkämpfe und Kompetenzstreitigkeiten“ (duz Akademie 2008, 4).

Hochschulrat und Hochschulleitung

Alle Interviewten machten deutlich, dass ein Vertrauensverhältnis zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat zentral für eine erfolgreiche Arbeit ist; aus Hochschulratsperspektive knapp formuliert: „Ein Hochschulrat kann also nur so gut sein wie das Präsidium, mit dem er zusammenarbeitet“ (Schick 2008, o. Seitenangabe). Diese Feststellung gilt gesteigert für die Beziehung zwischen den Hochschulratsvorsitzenden und den Präsident(inn)en bzw. Rektor(inn)en, die sich in der großen Mehrzahl regelmäßig auch außerhalb der Hochschulratssitzungen treffen, verständigen und beraten.

Hochschulrat als Ehrenamt

Die nordrhein-westfälische Konstruktion, den oder die Hochschulratsvorsitzende(n) zum Dienstvorgesetzten der hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder zu bestimmen, ist, u. a. im Hinblick auf die Vertrauensbasis zwischen den Führungspersönlichkeiten, nicht unumstritten und wird auch von der Hochschulrektorenkonferenz bemängelt (vgl. Wintermantel 2007, 28f). Es wird argumentiert, dass sich diese Aufgabe nicht nur mit der ehrenamtlichen Funktion der Vorsitzenden und deren Rolle gegenüber der Hochschulleitung (kritische Begleitung, nicht Genehmigung von Dienstreiseanträgen) nicht verträgt, sondern auch eine sachliche Überforderung des Amtes bedeutet. Zudem wird befürchtet, dass eine solche Konstruktion die den Vorsitzenden zuarbeitenden Angestellten der Hochschule im Konfliktfall in eine äußerst schwierige Situation bringt – zumindest letztgenanntes Problem ist lösbar, hier bietet das nordrhein-westfälische Innovationsministerium befristete Hilfe durch ministerielle Mitarbeiter(innen) an. Offen bleibt aber die Frage, ob die Dienstvorgesetztereigenschaft beim Hochschulratsvorsitz richtig verortet ist. Zum einen stößt diese Regelung bei den Betroffenen nicht unbedingt auf Wohlwollen („darauf würde ich gerne verzichten“), zum anderen ist abzuwägen zwischen einer stringenten Steuerungslogik (bei weitgehender Selbstständigkeit der Hochschulen könnte es als Systembruch angesehen werden, das Ministerium weiter als Dienstvorgesetzten des Präsidiums zu definieren) und einer handhabbaren, umsetzbaren Regelung (derzeit ist es „ein mächtiges Instrument, wird aber kaum angewendet“).⁶⁴

Ein Vertrauensverhältnis zwischen den Führungspersönlichkeiten von Hochschulrat und -leitung ist in zweifacher Hinsicht anfällig:

- Von den Grundaufträgen des Hochschulrates her geht es nicht nur um gemeinsame Beratung und Diskussion der für die Hochschule bestmöglichen Entwicklungswege, sondern zumeist auch um die Kontrolle der Arbeit der Hochschulleitung. Hier nicht „paranoid den Entscheidungen nachzuecheln, aber kritisch zu hinterfragen“ ist eine Kunst, die insbesondere gute Hochschulräte und ihre Vorsitzenden beherrschen. Geschildert werden solche Topvorsitzenden fast übereinstimmend als integrative Persönlichkeiten mit hohen kommunikativen Fähigkeiten, die Gestaltungswillen besitzen, aber dennoch in der Lage sind, die Beziehung zur Hochschulleitung nicht als Machtprobe zu verstehen und nicht sich selbst, sondern die Hochschule zu profilieren (vgl. Abschnitt 5.5).
- Bei der Beziehung zwischen Hochschulleitung und -rat hat man es auch mit einem Machtgefüge zu tun. So hat eine Hochschulleitung, die die Tagesordnung zumindest in einer ersten Entwurfsfassung aufstellt, die Vorlagen erstellen lässt und in der Hochschule über die Hochschulratssitzungen berichtet, einen weiten Handlungsspielraum, um den Hochschulrat – insbesondere wenn er mit rein externen Mitgliedern besetzt ist – zu manipulieren oder sogar zu sabotieren. Selektive Informationsweitergabe, die Ausnutzung des eigenen Wissensvorsprungs und manchmal das Vertrauen darauf, dass es in den Sitzungen schon nicht zum Eklat kommt (zumal diese oft mit Tagesordnungspunkten vollgepackt sind und Mitglieder manchmal nicht besonders konfliktfreudig agieren), sind durchaus vorhandene und genutzte Möglichkeiten. Und auch die Kommunikation der Ergebnisse von Hochschulratssitzungen in die Hochschule hinein ist eine machtvolle Funktion; wer beispielsweise im Senat berichtet, hat die Deutungshoheit (vgl. Abschnitt 5.9).

Kontrolle der Arbeit der Hochschulleitung

Der Umgang mit Konflikten ist eine Herausforderung, mit der – je nach Persönlichkeit – sehr unterschiedlich umgegangen wird. Allerdings gibt es offenbar die Tendenz, Konflikte „hinter geschlossenen Türen“ auszutragen. Nicht nur, um niemanden bloßzustellen und menschlich zu schaden sowie um die weitere Zusammenarbeit nicht zu gefährden in mehreren Interviews macht sich darüber hinaus auch ein Rollenverständnis von Hochschulratsmitgliedern bemerkbar, wonach der (letztlich durch die Hochschule legitimierten) Hochschulleitung ein gewisser Vorrang gegenüber der eigenen institutionellen Position eingeräumt wird. In den Worten eines Interviewpartners: Einen Kurs „gegen die Hochschulleitung“ zu fahren, ist ausgeschlossen, „dann muss man zurücktreten“.

Umgang mit Konflikten

Aus Perspektive der Hochschulleitung kann und sollte der Hochschulrat eine Bereicherung und Stärkung sowohl im Kräftespiel innerhalb der Hochschule als auch im Verhältnis zum Ministerium bedeuten. Nicht nur kann er der Präsidentin oder dem Präsidenten z. B. gegenüber dem Senat den Rücken stärken, sondern auch extern gegenüber dem Staat Interessen der Hochschule legitimieren und unterstützen. Marion Schick hat 2008 als Präsidentin der Hochschule München das Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat wie folgt beschrieben:

„Als großer Bruder des Präsidiums werden sie wohl meist gesehen und verstehen sich vielleicht auch selbst so, was ja unbedingt Sinn macht. Denn wenn nach wie vor die Präsidien in den Hochschulen einsam auf weiter Flur in der Wahrnehmung der Gesamtperspektive und -verantwortung sind, dann wäre ein Hochschulrat schlecht beraten, eben dieses Präsidium zu destabilisieren. Unterstützung ist angesagt, freundliche Hinweise für Optimierungen, Coaching bei Problemlagen“ (Schick 2008, o. Seitenangabe).

Die Fähigkeit zur kritischen Distanznahme zu den Plänen und Handlungen der Hochschulleitung, auch wenn man befreundet ist, wird durchgehend als eine der Kernkompetenzen von Hochschulratsmitgliedern (insbesondere den Vorsitzenden) genannt, um die gesetzlich gestellte Aufgabe der Beratung und Aufsicht de facto ausüben zu können. Das hat auch eine extern wirkende Dimension: Nicht als verlängerter Arm des Präsidenten zu erscheinen, sondern Unabhängigkeit zu bewahren, schafft auch innerhalb der Hochschule den Respekt, den der Hochschulrat benötigt.

Hochschulrat und Senat

In den meisten Bundesländern gibt es eine deutlich zugunsten des Hochschulrates gestaltete Machtkonstellation, sodass der Senat damit umgehen muss bzw. darunter „leidet, dass er nicht mehr in allen Punkten die gleichen Kompetenzen hat wie vorher“. Das kann sich im Arbeitsalltag unter Umständen in Blockadehaltungen in den Bereichen ausdrücken, in denen der Senat noch Kompetenzen besitzt. Zwar gibt es ebenfalls Bundesländer und Hochschulen, bei denen der Senat nach wie vor eine starke Stellung im Leitungsgefüge der Hochschule innehat (Länder z. B.: ST und MV; Hochschulen: Stiftungshochschule Frankfurt/Main, Universität Konstanz), für die Mehrheit ist das geschilderte Setting aber zunächst eine schwierige Ausgangsbasis für eine neue Leitungskonstellation. Damit diese für die Hochschulentwicklung produktiv wird, müsste der Senat sich insofern auf die neue Konstellation einlassen, um deren Handlungsspielräume auszuloten und ggf. auch zu erweitern und für sich letztlich aktiv eine neue Rolle zu finden.

Misstrauen und Kommunikation

Derzeit besteht, den Interviews nach, im Senat dem Hochschulrat gegenüber allerdings oftmals eher Misstrauen, das durch die nichtöffentlichen Sitzungen des Hochschulrates und die schmalen institutionalisierten Kommunikationswege noch gefördert wird. Vor diesem Hintergrund wird es als besonders wichtig erachtet, um Vertrauen zu werben („so viel Transparenz wie möglich“) und Standpunkte deutlich zu machen. Eine bewusst gestaltete Kommunikation neben den gesetzlichen Vorgaben wurde häufig genannt, darunter der gezielte Kontakt und Austausch zwischen Hochschulratsvorsitzenden und Senatsvorsitzenden, die Teilnahme der Vorsitzenden an manchen Sitzungen des Senats bis zu einzelnen, gemeinsamen Sitzungen der beiden Leitungsinstanzen. Weitere Möglichkeiten sind ein freiwilliges Angebot von Hochschulratsvorsitzenden, in Abständen im Senat zu berichten, der gegenseitige Austausch von Tagesordnungen und fallweise auch von Ergebnisprotokollen oder Protokollauszügen. Aber auch die anderen Ratsmitglieder zeigen z. T. an der Hochschule regelmäßig Präsenz (Teilnahme an akademischen Feiern, Einweihung von Forschungszentren ...) und bemühen sich, so Berührungspunkte und Vertrauen zu schaffen. Noch wenig verbreitet ist offenbar der Kontakt zur dezentralen Ebene; teilweise werden allerdings die Dekaninnen und Dekane gezielt kontaktiert, etwa über eine Einladung zu bestimmten Tagesordnungspunkten.

Der Hochschulrat hat es aber auch auf einer tiefer gehenden, organisationskulturellen Ebene mit einem Akzeptanzproblem zu tun, innerhalb einer Organisation, die über ausgeprägte korporative Traditionen und das Recht der akademischen Selbstverwaltung verfügt. Dass der Hochschulrat die dezidierte Aufgabe hat, über Partikularinteressen zu stehen und zum Wohl der gesamten Hochschule zu handeln, erscheint Senatsmitgliedern nach Aussagen mehrerer Interviewpartner(innen) z. T. noch wenig glaubhaft: „Hier muss noch durch das tägliche Miteinander, durch Erfahrungen, die man miteinander macht, vermittelt werden“. Es wurde al-

lerdings auch offensiv an die massiven Steuerungsprobleme der akademischen Selbstverwaltung erinnert, die in weiten Bereichen auch von Partikularinteressen, Kompromissen auf unbilligem Niveau und schier unendlichem Zeitaufwand geprägt waren.⁶⁵

Nicht aufzulösen ist allerdings der strukturelle Widerspruch zwischen dem für die Hochschulen als Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen basalen Prinzip der Wissenschaftsfreiheit und dem Prinzip der strategischen Steuerung (mit dem der Hochschulrat teilweise identifiziert und für das er haftbar gemacht wird). Diese Spannung muss auf allen Seiten ausgehalten und die jeweiligen (legitim) gegebenen Steuerungsinteressen müssen miteinander, von Fall zu Fall und zum Besten der Hochschule' austariert werden.

Struktureller Widerspruch

5.7.3 Erfolgsfaktoren

Beziehung zu Hochschulleitung und Senat: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Die Beziehungen zwischen Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat sind insgesamt noch wenig erprobt. Die drei Leitungsinstanzen haben ihre neuen Rollen zu finden und – möglichst komplementär – miteinander auszugestalten. Gesetze sollten in der Vorgabe von ‚Rollenkorridoren‘ mittels der Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen daher klar, möglichst trennscharf und in sich widerspruchsfrei sein.



Dienstvorgesetztenfunktionen des Stiftungsrates (Niedersachsen) bzw. der Hochschulratsvorsitzenden (Nordrhein-Westfalen) gegenüber den hauptamtlichen Präsidiumsmitgliedern sollten auf ihre Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit überprüft werden. Eine Entscheidung sollte entlang von vier Prüffragen gefällt werden:

Hochschulräte als Dienstvorgesetzte?

- Wird die Funktion des kritischen Ratgebers, die der Hochschulrat bzw. der oder die Hochschulratsvorsitzende primär innehat und deren Erfolg wesentlich auf einem Vertrauensverhältnis zur Hochschulleitung basiert, durch die Funktion der oder des Vorgesetzten beschädigt?
- Bestehen strukturelle Widersprüche zwischen dem Ehrenamt des/der Vorsitzenden und dem Vorgesetztenamt im Sinne des Beamtenrechts?
- Wie ist bei einer alternativen Lösung der Bruch in der Steuerungslogik zu bewerten, der auftritt, wenn bei weitgehend selbstständigen Hochschulen weiterhin das Ministerium als Dienstvorgesetzter der Präsidiumsmitglieder fungiert?
- Schließlich: Findet die Dienstvorgesetztenregelung in der Praxis überhaupt Anwendung (derzeit ist es „ein mächtiges Instrument, wird aber kaum angewendet“)?

Beziehung zu Hochschulleitung und Senat: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Aus Perspektive der Hochschulleitung stellt der Hochschulrat mit einem seiner drei Kernaufträge, die Hochschule bei ihrer strategischen Gesamtentwicklung zu beraten und zu unterstützen, eine Bereicherung und Stärkung bzw. einen genuinen Partner dar, sowohl im Kräftespiel innerhalb der Hochschule als auch im Verhältnis zum Ministerium. Diese Chance sollte als solche begriffen und genutzt werden.



- Der Hochschulrat ist allerdings zugleich als weisungsunabhängige und die Hochschulleitung i. d. R. kontrollierende Instanz konzipiert (über den Auftrag der Aufsicht); das Verhältnis ist also auch konfliktanfällig. Hierfür sollte Aufmerksamkeit (auf beiden Seiten) bestehen.

- Die Hochschulleitung besitzt gegenüber dem Hochschulrat den Heimvorteil und kontrolliert zumeist dessen Versorgung mit Informationen, sodass Manipulationsmöglichkeiten (einseitige Darstellung in beide Richtungen – aus der Hochschule in den Hochschulrat und umgekehrt –, tendenziöse Selektion ...) strukturell angelegt sind; das gilt insbesondere für das rein extern besetzte Modell. Es erübrigt sich fast, darauf hinzuweisen, dass Instrumentalisierungsversuche strikt zu vermeiden sind, da einmal verspieltes Vertrauen und eine tragfähige Beziehung zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat nicht selten erst wieder durch einen Wechsel der beteiligten Personen herzustellen sein werden.

Perspektive des Senats

Die Perspektive des Senats auf den Hochschulrat unterscheidet sich im Hinblick auf die Möglichkeit, in ihm einen für die Gesamtentwicklung der Hochschule wertvollen Partner zu sehen, kaum von der der Hochschulleitung – natürlich im Rahmen der gesetzlich jeweils unterschiedlich definierten Funktionen. Allerdings ist das Verhältnis zwischen dem Senat und dem neuen Leitungsorgan derzeit oftmals eher durch Konflikte, denn durch (organisational differenzierte) Kooperation geprägt. Ein konstruktiver Umgang im Sinne hochschulübergreifender Leitungsentscheidungen muss daher seitens aller Beteiligten vorrangig mit folgenden Problemlagen gefunden werden:

- Das Prinzip der strategischen Steuerung konfligiert mit dem Prinzip der Wissenschaftsfreiheit und damit auch dem Recht auf akademische Selbstverwaltung. Diese Spannung muss auf allen Seiten ausgehalten und die jeweiligen (legitim) gegebenen Steuerungsinteressen müssen miteinander, von Fall zu Fall und zum Besten der Hochschule, austariert werden.
- Der Senat, lange Zeit zentrales Entscheidungsgremium der Hochschule, ist in vielen Bundesländern seit einigen Jahren mit der Tatsache eines spürbaren Machtverlusts konfrontiert (gesetzliche Beschränkung auf rein akademische Angelegenheiten). Diese Befindlichkeit ist im Umgang miteinander zwar zu berücksichtigen; allerdings steht im Vordergrund die Neufindung von Haltung und Rolle des Senats. Die Hochschulsenate sollten ihre jeweilige Rolle unter der Bedingung der Neuen Steuerung von Hochschulen (selbst-)bewusst ausgestalten und, insbesondere im Verhältnis zu Hochschulleitung und Hochschulrat, deutlich machen.



Beziehung zu Hochschulleitung und Senat: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Das Verhältnis zur Hochschulleitung stellt für den Hochschulrat die Hauptbeziehungsachse in die Hochschule hinein dar. Ein vertrauensvolles Verhältnis ist elementar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den beiden zentralen Leitungsorganen.

- Der Hochschulrat stellt für die Hochschulleitung in Wahrnehmung der Gesamtperspektive der Hochschule häufig den einzigen Bündnispartner dar; entsprechend sollte er für die Hochschulleitung sowohl intern (gegenüber der Hochschule, v. a. dem Senat) als auch extern (gegenüber dem Staat) eine unterstützende Rolle einnehmen.
- Gleichzeitig muss sich der Hochschulrat die Fähigkeit zur kritischen Distanznahme gegenüber der Hochschulleitung bewahren, um die für die Hochschulentwicklung notwendigen Impulse und Korrekturen geben zu können. Auf keinen Fall sollte er sich als verlängerter Arm des Präsidenten verstehen oder Gefahr laufen, als solcher wahrgenommen werden, da die Akzeptanz innerhalb der Hochschule auch von dieser Positionierung abhängt.

Fähigkeit zur kritischen Distanznahme

- Insbesondere die Hochschulratsvorsitzenden sollten einen kontinuierlichen Informationsaustausch mit der Hochschulleitung pflegen.
- Erschließt sich der Hochschulrat – was nötig und sinnvoll ist – zu bestimmten Themen neben den Vorlagen, Berichten und Stellungnahmen der Hochschulleitung weitere interne Informationsquellen, sollte dies transparent und nicht hinter dem Rücken der Hochschulleitung vonstatten gehen.

Es liegt im Interesse eines Hochschulrates, eine konstruktive Beziehung zum Senat wie auch zu weiteren hochschulischen Funktionsträgern auf dezentraler Ebene (Dekaninnen und Dekane) zu pflegen und im hochschulinternen Gesamtgefüge die Rollen im Zusammenspiel komplementär zu gestalten. Persönliche Begegnungen, die Verdeutlichung seiner Standpunkte und eine Bereitschaft zum vertrauensbildenden Dialog sind hier unabdingbar (zudem erschließen sich so dem Hochschulrat weitere Informationsquellen); dabei sind verschiedene konkrete Kommunikationswege praktikabel:

Konstruktive Beziehung

- ein regelmäßiger Austausch zwischen Hochschulratsvorsitz und der/dem Vorsitzenden des Senats;
- ein regelmäßiger Austausch mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule, insbesondere den Studierenden, aber auch mit der Gleichstellungsbeauftragten oder dem Personalrat;
- gemeinsame Sitzungen von Hochschulrat und Senat;
- ein Angebot des/der Hochschulratsvorsitzenden, in Abständen oder anlassbezogen im Senat zu berichten;
- der gegenseitige (Senat – Hochschulrat) Austausch von Tagesordnungen, von Fall zu Fall auch von Ergebnisprotokollen oder Auszügen derselben;
- strukturierte Kontakte mit den Dekaninnen und Dekanen (etwa über eine Einladung von Dekan(inn)en zu bestimmten Tagesordnungspunkten).

5.8 Beziehung zum Wissenschaftsministerium

5.8.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Bereits bei der Besetzung der Hochschulräte wirkt der Staat in unterschiedlicher Intensität mit. Hüther⁶⁶ unterscheidet hier zwischen

Besetzung der Hochschulräte

- externen Verfahren (alleinige Entscheidung beim Staat, so ausschließlich beim Brandenburger Landeshochschulrat),
- Konfrontationsverfahren (BE, HE, HH, RP, SL, SN: Hochschule bzw. Staat ernennen getrennt „ihre“ Mitglieder),
- Konsensverfahren (BW, BY, NI, NW, TH: die Mehrheit der Mitglieder wird durch mehrere Akteure bestimmt) und
- internen Besetzungsverfahren (MV, ST, SH: hochschulische Gremien sind für die Auswahl zuständig).

Was die Teilnahme an den Sitzungen bzw. die Mitgliedschaft betrifft, sehen die landesgesetzlichen Regelungen folgende Festlegungen vor: In Berlin und Niedersachsen ist ein Vertreter des Ministeriums Mitglied des Hochschulrates/Kuratoriums (in Berlin ist das für Hochschulen zuständige Mitglied des Senats sogar Vorsitzender des Kuratoriums, was aber wegen der Nutzung des Erprobungsmodells faktisch nicht umgesetzt wird), in Baden-Württemberg und im Saarland nimmt ein(e) Vertreter(in) des zuständigen Ministeriums in beratender Funktion ohne Stimmrecht teil. In Bayern ist das Staatsministerium zu den Sitzungen einzuladen und auch in Nordrhein-Westfalen sowie Sachsen hat das Ministerium das Recht, jederzeit an den Sitzungen teilzunehmen.

Bezüglich der Einbeziehung des Ministeriums in die laufende Arbeit des Hochschulrates finden sich, sieht man von den Mitwirkungsrechten bei der Berufung der Mitglieder des Hochschulrates und dem ministeriellen Abberufungsrecht der externen Mitglieder „aus wichtigem Grund“ in manchen Ländern ab, kaum gesetzliche Festlegungen.

Eskalationshierarchie

In Sachsen ist eine Eskalationshierarchie vorgesehen: Der Hochschulrat soll bei Beanstandungen (die sich auf Berichte, Unterlagen und Stellungnahmen aller Hochschulorgane beziehen können) auf eine hochschulinterne Klärung hinwirken und hat bei schwerwiegenden Fällen das Wissenschaftsministerium zu unterrichten; Rheinland-Pfalz sieht in Teilbereichen (bei Konflikten mit dem Senat) eine ähnliche Regelung vor.

Im Saarland kann das Ministerium, wenn Vereinbarungen nicht rechtzeitig zustande kommen, im Einvernehmen mit dem Universitätsrat eine Frist zum Abschluss der Ziel- und Leistungsvereinbarungen bestimmen.

5.8.2 Praktische Umsetzung

In der Praxis nehmen, so die Erfahrungen aus den Experteninterviews, die Vertreterinnen und Vertreter des Wissenschaftsministeriums, die Mitglieder mit Stimmrecht im Hochschulrat sind, auch tatsächlich regelmäßig teil, wenn auch nicht unbedingt auf der eigentlich vorgesehenen Hierarchieebene (z. B. in Berlin nur selten auf Ebene des Senators). Gleiches gilt für Länder, die eine beratende Teilnahme fest vorsehen.

Vertreter des Ministeriums im Hochschulrat?

In den Interviews wurde allerdings verschiedentlich darauf hingewiesen, dass die stimmberechtigte Mitgliedschaft eines Vertreters des Wissenschaftsministeriums nicht unproblematisch sei:

- Immer wieder führt es zu Rollenkonflikten, wenn der Hochschulrat inklusive der ministeriellen Vertreter(innen) zu einer Vorlage Stellung beziehen muss (etwa einer Zielvereinbarung), die dann anschließend zwischen Hochschule und Ministerium verhandelt werden soll. Hier vermischen sich Verantwortlichkeiten der beteiligten Verhandlungspartner (Hochschule – Staat).
- In konfliktären Situationen bezogen auf das Verhältnis Staat – Hochschule enthalten sich stimmberechtigte Vertreter des Ministeriums aufgrund ihrer zwiespältigen Rolle, so die Hinweise aus den Interviews, teilweise bewusst ihrer Stimme. Dies belegt den deutlichen Bruch der Steuerungslogik, der auftritt, wenn das Wissenschaftsministerium stimmberechtigt im Hochschulrat vertreten ist.
- Ein Hochschulrat kann eine Lobbyfunktion gegenüber dem Ministerium kaum wahrnehmen, wenn dieses Teil des Organs ist.

In Ländern, wo Vertreterinnen und Vertreter des Ministeriums fakultativ ohne Stimmrecht teilnehmen können, zeigen sich große Unterschiede in Bezug auf die Nutzung der Teilnahmemöglichkeit. Insbesondere in Nordrhein-Westfalen gibt es offensichtlich einige Fälle, wo das Teilnahmerecht seitens des Ministeriums sehr zurückhaltend genutzt wird. Die Teilnahme von Ministeriumsvertretern in beratender Funktion wird jedoch in den Experteninterviews durchweg äußerst positiv gesehen. Die Mitglieder der Hochschulräte versprechen sich davon hilfreichen inhaltlichen Austausch, etwa Vergleiche zu anderen Landeshochschulen, Tipps zu einem geschickten Vorgehen sowie weitere Sachinformationen.

Zudem existiert, wie die Experteninterviews zeigen, abseits der rechtlichen Regelungen eine Vielzahl weiterer Berührungspunkte zwischen Hochschulrat und Staat:

- Insbesondere die Vorsitzenden der Hochschulräte pflegen häufig intensiven Kontakt zum jeweiligen Wissenschaftsministerium, meist mit dem zuständigen Hochschulreferenten. Sie erhalten dort in vielen Fällen weitere Informationen oder Rat, etwa bei juristischen Fragestellungen. Hervorzuheben ist hier das explizite Angebot des Innovationsministeriums NRW, Hochschulräte zu unterstützen. Dies gilt insbesondere für Situationen, in denen aufgrund der Dienstvorgesetzeneigenschaft juristischer Sachverstand vonnöten ist oder Loyalitätskonflikte es nahelegen, von der Hochschulverwaltung keine Unterstützungsleistung anzufordern (etwa bei der Vorbereitung der Abwahl von Präsidiumsmitgliedern, MIWFT NRW 2008, 38).
- In einigen Ländern, etwa in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Hamburg, existieren regelmäßige Treffen aller Hochschulratsvorsitzenden mit den zuständigen Minister(inne)n/Senator(inn)en. Diese Treffen werden größtenteils als hilfreicher Dialog und Gedankenaustausch wahrgenommen.
- In Ausnahmefällen beziehen Hochschulräte brieflich Stellung gegenüber dem zuständigen Wissenschaftsministerium, um Initiativen oder Anliegen der Hochschule zu unterstützen.

Hier und da bedauern Interviewpartner, dass „früher“ die „Kompetenz der Ministerien gut nutzbar war, da dort Experten in bestimmten Fragestellungen vorhanden waren“. Dem Hochschulrat, so die Kritik, fehle nun diese Sachkompetenz. In der Tat stellt sich die Frage, inwieweit es sinnvoll ist, dass vormals beim Ministerium vorgehaltene Fachkompetenzen ggf. abgebaut, aber von einzelnen Hochschulräten nach Übernahme von vormals staatlichen Aufgaben neu wieder aufgebaut oder erschlossen werden müssen.

5.8.3 Erfolgsfaktoren

Beziehung zum Wissenschaftsministerium: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Der Hochschulrat, insbesondere die externen Mitglieder und der Vorsitz, benötigt angesichts der zumeist weitreichenden Entscheidungsbefugnisse (z. B. in Haushalts- oder Personalangelegenheiten) ggf. rechtliche Auskunft und weiteren fachlichen Rat seitens des Ministeriums.

- Dem Hochschulrat und insbesondere dem Vorsitz sollte für Rückfragen oder rechtliche Klärungen eine direkte Ansprechperson aufseiten der ministeriellen Arbeitsebene benannt werden.
- In besonderen Konstellationen, wo seitens des Hochschulrates z. B. aufgrund von Loyalitätskonflikten nicht auf die Arbeitsunterstützung durch die hochschulische Geschäftsstelle zurückgegriffen werden kann, sollte das Wissenschaftsministerium zeitlich begrenzt Unterstützung leisten.

Hochschulräte übernehmen teilweise ehemalige Funktionen des Staates und agieren in „strategischer Flughöhe“. Eine erfolgreiche Besetzung berücksichtigt daher auch die Teilnahme der Vertretung des Ministeriums. Da gerade in Flächenländern eine regelmäßige Teilnahme eines Ministeriumsvertreters bzw. einer Ministeriumsvertreterin bei allen Sitzungen aller Hochschulräte wegen mangelnder Kapazitäten schwer realisierbar sein dürfte, liegt eine Regelung nahe, die bei Bedarf eine Vertretung des Ministeriums auf Anforderung durch den Hochschulratsvorsitzenden vorsieht.



Vertretung des Ministeriums

- Eine Vertretung des Ministeriums in den Sitzungen des Hochschulrates sollte im Sinne von Dialog- und Abstimmungsmöglichkeiten im Gesetz fakultativ vorgesehen sein (z. B. reguläre Einladungen an das Ministerium).
- Die Vertretung des Ministeriums sollte allerdings als Gast ohne Stimmrecht an den Sitzungen des Hochschulrates teilnehmen, da alle Seiten auf eine klare Rollentrennung der Akteure und Institutionen angewiesen sind.
- Die ihre Institution vertretenden Ministeriumsmitarbeiter(innen) sollten (hier wird die Personalauswahl entscheidend sein) eine eher zurückhaltende Rolle einnehmen und kein offizielles Votum abgeben. Ihre Teilnahme hat dann den größten Nutzen, wenn sie durch Kompetenz überzeugen und inhaltliche Rückkoppelung, etwa in Bezug auf absehbare Auswirkungen bestimmter Beschlüsse oder rechtlicher Restriktionen, anbieten. Sie sollten darauf verzichten, als Stimme des Ministers/der Ministerin offensiv die Position des Hauses zu vertreten – diese Schnittstelle ist, etwa bei Zielvereinbarungsprozessen, an anderer Stelle verortet. Ihre Teilnahme sollte die Entscheidungsfindung des Hochschulrates bei Bedarf und auf Anforderung ergebnisoffen unterstützen.

5.9 Kommunikation und Transparenz

5.9.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Kein Landesgesetz gibt detailliert vor, in welcher Weise Hochschulräte ihre öffentliche Kommunikation gestalten sollen. Dass sie in die Öffentlichkeit hineinwirken sollen, ergibt sich nur aus der Aufgabenbeschreibung in Sachsen-Anhalt, das Kuratorium solle die hochschulischen Interessen in der Öffentlichkeit „unterstützen“.

5.9.2 Praktische Umsetzung

Hochschulräte, die in der Regel nichtöffentlich tagen, tragen ihre Arbeit in unterschiedlichem Ausmaß in die hochschulinterne und breitere Öffentlichkeit.

- Die Besetzung des Hochschulrates wird in allen Hochschulen über die Website, Broschüren oder Jahresberichte kommuniziert. Insbesondere, wenn namhafte Mitglieder gewonnen werden konnten, ist die Platzierung prominent.
- Die Tagesordnung der Sitzungen und das Protokoll (als Beschlussauszug) werden teilweise veröffentlicht oder als Aushang bekannt gemacht.
- Manche Hochschulräte lehnen es dagegen ab, das Protokoll oder Auszüge daraus über das Innenverhältnis hinaus zu streuen.
- Manche Hochschulräte suchen bewusst die Medienberichterstattung über ihre Arbeit und Positionen, andere sind der Auffassung, gerade dann sei etwas schiefgelaufen.
- Nur in Einzelfällen, z. B. bei der Wahl einer neuen Hochschulleitung, haben Hochschulräte bzw. deren Vorsitz Pressekonferenzen veranstaltet und – teilweise in Kombination mit der Hochschulleitung – grundlegende Weichenstellungen kommuniziert und begründet.

Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulräten

Geheimniskrämerei?

Häufig haben Hochschulratsmitglieder den Experteninterviews zufolge den Eindruck, ihnen werde Geheimniskrämerei vorgeworfen oder die Arbeit des Organs leide hochschulintern aufgrund fehlender Transparenz unter mangelnder Akzeptanz. Hier haben vertrauensbildende Maßnahmen besondere Bedeutung. So suchen viele Hochschulratsvorsitzende, wie bereits thematisiert, jenseits der Ratssitzungen gezielt den Austausch mit Senatsvorsitzenden (falls das nicht gerade der/die Präsident(in) ist), nehmen – z. T. mit den stellvertretenden Vorsitzenden gemeinsam – an Senatssitzungen teil oder es werden auch gemeinsame Sitzungen von Hochschulrat und Senat durchgeführt. Aber auch weitere Hochschulratsmitglieder ach-

ten darauf, anderweitige Termine so zu legen, dass sie an der Hochschule an gemeinsamen akademischen Feiern teilnehmen oder Senatssitzungen besuchen können. Zudem wird unter der Maxime „so viel Transparenz wie möglich!“ auch jenseits der Senatsvertretungen der Kontakt zu den Statusgruppen der Hochschule gesucht. Mehrfach wurden dabei die Studierenden genannt, die teilweise in regelmäßigen Zyklen oder zu bestimmten Themen auch zu den Sitzungen von Hochschulräten eingeladen werden oder mit Hochschulratsvorsitzenden regelmäßig Gesprächstermine haben. In einem Experteninterview wurden aber auch Vorbehalte dagegen deutlich, dass der Vorsitz „im Senat rapportiert“; das sei „nicht die Rolle eines Aufsichtsrates“. Die überwiegende Mehrheit der Befragten allerdings konstatierte, es sei elementar, „vielfältige Berührungspunkte“ vorzusehen und nicht alles „über den Flaschenhals des Rektors“ zu kommunizieren.

In dem Kontext der internen Kommunikation spielt auch die Weitergabe der Protokolle von Hochschulratssitzungen, auch wenn diese nur Ergebnisprotokolle⁶⁷ oder Protokollauszüge sind, eine Rolle. Zwar sind die Hochschulratssitzungen – meist auch per Gesetz – nicht öffentlich (um eine vertrauensvolle und eben auch kontroverse Diskussion zu ermöglichen); dennoch stellen einige Hochschulräte ihre wesentlichen Beschlüsse ins Intranet ein und werden damit zugleich im täglichen Hochschulleben sichtbarer.

Interne Kommunikation

Zwei Fragen ...

Anne-José Paulsen



Wie transparent sollte die Arbeit des Hochschulrates sein? Mit welchen Mitteln kann Transparenz hergestellt werden?

Wir haben uns dazu entschlossen, dass die Sitzungen nicht öffentlich sind. Wir laden Gäste ein, wir gehen mindestens einmal im Jahr in den Senat und berichten über unsere Arbeit, stellen uns auch einer Diskussion, wir sprechen mit Studentenvertretern – aber die eigentlichen Entscheidungen fallen nicht öffentlich. Die Ergebnisse wiederum werden aber veröffentlicht: Über die Website der Hochschule. Das Rektorat macht die Öffentlichkeitsarbeit. Das ist operatives Geschäft.

Wie sollen Hochschulräte zusammengesetzt sein? Rein extern oder auch mit hochschulinternen Mitgliedern?

Wir haben einen gemischten Hochschulrat mit drei internen und fünf externen Mitgliedern. Das halte ich für ausgesprochen gelungen: Diese Zusammensetzung führt zu einer schönen Kombination von

Außen- und Binnensicht. Wir bekommen Erfahrungen aus der Universität – aus drei unterschiedlichen Fachrichtungen. Das ist sehr fruchtbar! Wichtig ist, dass die internen Mitglieder offen ansprechen, wo – und sei es auch nur dem Anschein nach – Eigeninteressen ins Spiel kommen könnten.



Anne-José Paulsen ist Präsidentin des Oberlandesgerichtes Düsseldorf und Vorsitzende des Hochschulrates der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf



5.9.3 Erfolgsfaktoren

Kommunikation und Transparenz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Die Existenz eines Hochschulrates bedeutet für die Hochschulen auch die Chance, in diesem ein kritisches Gegenüber zu besitzen, das der Hochschule zugleich per definitionem loyal zugeordnet ist. Um diese Chance nutzen zu können, sollten folgende Faktoren beachtet werden:

- Hochschulleitungen sollten ihren Hochschulrat rechtzeitig in entscheidende Fragestellungen einbinden, diesen zyklisch über ein standardisiertes Berichtssystem (d. h. adäquat gestaltete Vorlagen und Übersichten mit relevanten Kennzahlen) informieren und einen laufenden Austausch insbesondere mit dem Vorsitz pflegen.
- Hochschulen sollten dem Hochschulrat über strukturierte Begegnungen (etwa: wechselnde Sitzungsorte bei mehreren Standorten, Hinweise auf Expertinnen und Experten in bestimmten Fragestellungen, die zu bestimmten Tagesordnungspunkten hinzugeladen werden könnten) ermöglichen, Kontakt mit hochschulinternen Akteuren aufzunehmen und zu pflegen.
- Hochschulen sollten in Abstimmung mit ihrem Hochschulrat im Rahmen des hochschulischen Internetauftritts eine eigene Website für das Leitungsorgan unterhalten (Mitglieder, Geschäftsstelle/Ansprechpartner(in), Termine), innerhalb derer der Hochschulrat Tagesordnungspunkte oder wesentliche Beschlüsse kommunizieren kann.



Kommunikation und Transparenz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Hochschulräte befinden sich in einem Spannungsverhältnis: Einerseits sollen und müssen sie öffentlich wahrnehmbar sein, da sie sich sonst nach außen hin nicht für ihre Hochschule einsetzen können und hochschulintern misstrauisch beäugt werden. Andererseits erscheint es unangemessen, wenn Hochschulräte sich zu sehr in den Vordergrund spielen.

Keine eigene Öffentlichkeitsarbeit

- Hochschulräte sollten keine eigene Öffentlichkeitsarbeit betreiben. Es ist Sache der Hochschulleitung, die operative Arbeit und die strategische Ausrichtung in der Öffentlichkeit zu vertreten.⁶⁸
- Vereinzelt sind Konstellationen denkbar, wo ein gemeinsamer öffentlicher Auftritt von Hochschulleitung und Hochschulrat auf Wunsch der Hochschulleitung hilfreich ist, um in kritischen Situationen oder angesichts unpopulärer Maßnahmen Druck von der Hochschulleitung zu nehmen.
- Nur in wenigen Situationen sinnvoll, dass ein Hochschulrat eigenständig aktiv wird und eine Pressekonferenz einberuft oder eigene Pressemeldungen verschickt. Ein Beispiel wäre die Einsetzung einer neuen Hochschulleitung, wenn dies in der Hauptverantwortung des Hochschulrates liegt, sowie bei selbstgestalteten optionalen Initiativen (vgl. z. B. die Preise des Stiftungsrates der Georg-August-Universität Göttingen). Alle übrigen Themen sind über die Hochschulleitung zu vertreten.

Festgehalten werden kann aber: Hochschulräte werden innerhalb der Hochschule besser wahrgenommen und gewinnen an Akzeptanz, wenn sie für Transparenz ihrer Vorgehensweise und ihrer wesentlichen Entscheidungen sorgen und ihre Arbeit hochschulintern und öffentlich sichtbar machen.

- Hochschulräte sind auf vertrauliche und offene Diskussionen angewiesen; sie sollten ihre Sitzungen daher nicht öffentlich stattfinden lassen.
- Hochschulräte sollten allerdings in Abstimmung mit der Hochschulleitung für Transparenz bei wesentlichen Beschlüssen sorgen und deren Begründung in

*Vertrauensbildender Dialog
statt Black Box*

Richtung der Anspruchsgruppen sicherstellen („ein Hochschulrat darf keine Blackbox sein“).

- Es steigert die Akzeptanz des Organs Hochschulrat, wenn dieses auch hochschulintern aktiv seine Standpunkte deutlich macht und sich dem vertrauensbildenden Dialog stellt (zudem erschließen sich so dem Hochschulrat weitere Informationsquellen).
- Hochschulräte sollten zwar gegenüber den Hochschulmitgliedern ansprechbar sein, sich aber nicht als Kummerbriefkasten anbieten.
- Sie sollten ihre gesetzlichen Aufgaben, ggf. ihre Geschäftsordnung wie auch die personelle Besetzung, die nächsten Sitzungstermine und ggf. deren wesentliche Tagesordnungspunkte, zentrale Beschlüsse und eine(n) Ansprechpartner(in) wahrnehmbar über die Website der Hochschule kommunizieren. Der/die Vorsitzende des Hochschulrates sollte entsprechende Aktualisierungen im Internet veranlassen und redigieren. Hier kann etwa der Webauftritt der Ruhr-Universität Bochum als Good Practice angesehen werden, der auch über einzelne Kontakte des Vorsitzenden, etwa zu Studierenden oder „benachbarten“ Hochschulräten, informiert.⁶⁹

5.10 Rechenschaft und Kontrolle

5.10.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

In keinem Landeshochschulgesetz ist bislang eine regelhafte Berichts- oder Rechenschaftspflicht des Hochschulrates verankert.⁷⁰ In Sachsen ist lediglich festgehalten, dass der Hochschulrat dem Senat auf Anforderung in schriftlicher Form über alle Angelegenheiten der Hochschule zu berichten hat.

Keine gesetzliche Berichts- oder Rechenschaftspflicht

Eine gewisse staatliche Kontrollfunktion stellt die Teilnahme(möglichkeit) an den Sitzungen des Hochschulrates durch das Ministerium dar.

Abberufungsmöglichkeiten „aus wichtigem Grund“ sehen die Länder Baden-Württemberg, Hessen, Niedersachsen (nur für externe Mitglieder) und Sachsen vor, und zwar jeweils durch das Ministerium bzw. den/die Minister(in). Die übrigen Länder (BY, BE, BB, HH, MV, NW, RP, SL, ST, SH, TH) haben keine entsprechende Regelung verankert. In Schleswig-Holstein werden die Mitglieder des Hochschulrates von einer Abberufung aus der ehrenamtlichen Tätigkeit sogar explizit ausgenommen.

5.10.2 Praktische Umsetzung

Auf den ersten Blick erscheint es ungewöhnlich, dass ein Organ Entscheidungsgewalt, mindestens aber Mitwirkungsrechte in entscheidenden Fragen besitzt, aber keiner übergeordneten Instanz berichts- oder rechenschaftspflichtig ist. Offenkundig setzt der Gesetzgeber hier bislang auf die regulative Kraft der Transparenz – in Nordrhein-Westfalen etwa kann ein Hochschulrat theoretisch selbst festlegen, was er unter einer „angemessenen Aufwandsentschädigung“ für seine Mitglieder versteht, jedoch wirkt der Zwang, die Gesamtsumme zu veröffentlichen, klar disziplinierend. Zudem stehen die Entscheidungsbereiche, in denen Hochschulräte wirkliche Entscheidungsbefugnisse haben, etwa bei der Wahl einer neuen Hochschulleitung, ohnehin im Fokus der interessierten Öffentlichkeit, sodass Geheimniskrämerei unmöglich ist und Beschlüsse unweigerlich zutage treten und vom Hochschulrat verantwortet werden müssen.

Regulative Kraft der Transparenz

Prinzipiell wäre aber eine Berichts- oder Rechenschaftspflicht eines Hochschulrates in zwei Richtungen vorstellbar, nämlich in Richtung Landesregierung/Wissen-

Adressaten der Rechenschaftspflicht

schaftsministerium oder Landesparlament. Eine Berichtspflicht in Richtung Ministerium hätte natürlich den Nachteil, dass gerade die Unabhängigkeit des Hochschulrates vom Ministerium bislang eine seiner entscheidenden Stärken darstellt. Abgesehen davon ist eine Beteiligung und damit auch Information des Ministeriums über stimmberechtigte oder (was zu bevorzugen ist) beratend teilnehmende Mitglieder bereits jetzt vielfach gegeben.

Unter bestimmten Bedingungen ist allerdings eine Rechenschaftspflicht durchaus vorstellbar und sinnvoll:

- Eine Rechenschaftspflicht müsste sich weitgehend auf Entscheidungen konzentrieren, die wirklich in Händen des Hochschulrates liegen – bei beratender Tätigkeit des Hochschulrates tragen andere Institutionen oder Personen, v. a. die Hochschulleitung, die Verantwortung.
- Ein Staat, der einerseits bewusst Aufgaben delegiert, sollte nicht andererseits die Umsetzung im Detail unter die Lupe nehmen. Die Rechenschaftspflicht sollte also v. a. legitimatorischen Charakter haben, also dem Hochschulrat die Möglichkeit eröffnen, öffentlich wahrnehmbar über seine Tätigkeit, Schwerpunkte und Entscheidungen zu berichten.
- Kollektive Sanktionsmechanismen seitens des Staates sind weder gegeben noch sinnvoll.
- Die Berichtspflicht sollte allen Beteiligten (also auch hochschulratsintern) die Reflexion ermöglichen und daher nur in größeren zeitlichen Abständen erfolgen. Eine zu detaillierte und zu häufige Berichtspflicht würde unnötig Kapazitäten des Hochschulrates binden und einen zu engen zeitlichen Horizont umfassen.
- Es spricht vieles dafür, den jeweiligen Ministerpräsidenten/die jeweilige Ministerpräsidentin als Berichtsempfänger(in) vorzusehen, wenn er/sie derjenige/diejenige ist, die, wie andernorts vorgeschlagen, die Hochschulratsmitglieder beruft.

Abberufung von Mitgliedern ermöglichen

Die Möglichkeit der Abberufung einzelner Hochschulratsmitglieder sollte sehr zurückhaltend angewandt werden, aber nicht grundsätzlich ausgeschlossen sein. Die Diskussion des Sommers 2007 um ein umstrittenes Hochschulratsmitglied der Universität Paderborn hat gezeigt, dass Hochschulratsmitglieder, die ihre Unabsetzbarkeit genießen und sogar Rücktrittsaufforderungen des übrigen Hochschulrats, der Hochschulleitung und des Ministers ignorieren, zu einer Belastung werden können. Es erscheint daher sinnvoll, als Ultima Ratio eine mit hohen Anforderungen versehene Abberufungsmöglichkeit vorzusehen.

Eine Abberufung sollte aber nicht alleine durch das Ministerium entschieden werden können, um die Autonomie der Hochschule und ihres Organs zu bewahren und um den Eindruck zu vermeiden, inhaltlich unliebsame Personen könnten „herausgeschossen“ werden.

5.10.3 Erfolgsfaktoren



Rechenschaft und Kontrolle: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Die Akzeptanz von Hochschulräten innerhalb und außerhalb der Hochschulen hängt auch davon ab, inwieweit der Hochschulrat seine Arbeit transparent gestaltet und diese zu legitimieren weiß. Hochschulräte sollten, wie im vorigen Abschnitt beschrieben, eigeninitiativ größtmögliche Transparenz über Beschlüsse und deren Begründung in Richtung der Stakeholder, also auch der breiteren Öffentlichkeit, sicherstellen. Gerade bei einer Berufung von Hochschulratsmitgliedern durch den Ministerpräsi-

denten/die Ministerpräsidentin des Landes (s. o.) sollte aber auch eine Rechenschafts-/Berichtspflicht des Hochschulrates an diese(n) in Form einer Art öffentlichen Zwischenbilanz über die Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse vorgesehen werden, idealerweise zur Hälfte und/oder am Ende des Berufungszeitraums.

Der Hochschulrat besitzt in den meisten Bundesländern weitreichende Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Hochschulentwicklung. Die einzelnen Mitglieder, insbesondere die Vorsitzenden, haben wiederum in der Ausübung ihres Amtes zumeist einen großen Gestaltungsspielraum. Daher sollte es ausgeschlossen werden, dass die Arbeit eines Hochschulrates durch untragbare Verhaltensweisen eines Mitglieds bis zum Ende seines Berufungszeitraumes belastet werden kann. Die Landeshochschulgesetze sollten die Möglichkeit zur Abberufung von Hochschulratsmitgliedern durch einen gemeinsamen Beschluss der Hochschulleitung, des Senats und des Hochschulrates vorsehen, allerdings mit hohen Auflagen (qualifizierte Mehrheiten).

Rechenschaft und Kontrolle: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Die wissenschaftliche Szene in Deutschland ist nicht endlos groß, sodass in der Situation verschärften Wettbewerbs, in der Hochschulratsmitglieder die Position ihrer Hochschule eigentlich stärken sollten, diese teilweise aus konkurrierenden Hochschulen stammen. Daraus können bei den Hochschulratsmitgliedern Loyalitätskonflikte entstehen.

- Hochschulen sollten bereits bei der Auswahl der Hochschulratsmitglieder darauf achten, Loyalitätskonflikte zu vermeiden und auf Funktionsträger un mittelbar konkurrierender Hochschulen zu verzichten.
- Hochschulen sollten das Thema „Handeln bei Befangenheit“ im Hochschulrat ansprechen und dafür eine Regelung finden (beispielsweise die Vereinbarung, im Fall der Befangenheit in einem bestimmten Punkt diese jeweils freiwillig anzusprechen und an den entsprechenden Beratungen nicht teilzunehmen).

Hochschulräte sind für Hochschulen ein Gewinn, wenn sie auch eine Brückenfunktion in Richtung der Wirtschaft einnehmen. Wenn enge Verflechtungen zwischen den Herkunftsinstitutionen einzelner Hochschulratsmitglieder und der Hochschule bestehen (etwa durch bedeutende Drittmittelprojekte oder Kooperationen), sind Interessenkonflikte allerdings vorprogrammiert – die Mitglieder sind ggf. gezwungen, sich für das Wohl der Hochschule oder das ihrer Herkunftsinstitution zu entscheiden.

- Jeder Anschein, die Hochschulen würden für Interessen der Wirtschaft verein nahmt, sollte vermieden werden. Entsprechend sollte bereits bei der Auswahl auf die Unabhängigkeit der Mitglieder geachtet werden – sie müssen frei sein, im Interesse der Hochschule zu entscheiden.
- Hochschulräte sind als Organe der Hochschule dem Wohl der Hochschule und den durch sie zu erfüllenden gesellschaftlichen Aufgaben verpflichtet. Ist dies aufgrund einer zu starken Verschränkung von individuellen und hochschulischen Aktivitäten nicht zu gewährleisten, sollte die Hochschule über die Möglichkeit eines Besetzungswechsels nachdenken. Dies gilt für Vertreter(innen) aller gesellschaftlichen Gruppen bzw. Teilsysteme.

Rechenschaft und Kontrolle: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Hochschulen und ihren Untergliederungen werden zahlreiche Evaluationen abverlangt. Deren Ziel ist es, Hinweise zur Verbesserung der Strukturen und Arbeits-



Regeln für Loyalitätskonflikte und Befangenheit

Brückenfunktion der Mitglieder



abläufe zu identifizieren. Der Hochschulrat sollte sich hiervon nicht ausnehmen, sondern mit gutem Beispiel vorangehen.

- Hochschulräte sollten sich regelmäßig, etwa in Verbindung mit der Erstellung der oben erwähnten Zwischenbilanz, einer Evaluation stellen. Insbesondere wenn eine Hochschule die Evaluation ihrer Leitungsorgane vorsieht, sollte auch der Hochschulrat sich ihr nicht verweigern.
- Eine Evaluation sollte extern durchgeführt, zumindest aber moderiert werden und u. a. die Arbeitsschwerpunkte, Geschäftsprozesse, Entscheidungsstrukturen und Schnittstellen zu anderen Hochschulbereichen in den Blick nehmen.

5.11 Aufwandsentschädigung und Haftung/Versicherungsschutz

5.11.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

Die Länder Baden-Württemberg, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein kennzeichnen die Arbeit im Hochschulrat als „ehrenamtliche Tätigkeit“. Bayern, Berlin, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, das Saarland, Sachsen und Thüringen treffen keine solche explizite Festlegung.

Angemessene Aufwandsentschädigung

Die Möglichkeit einer „angemessenen“ Aufwandsentschädigung, festzulegen in einer (Geschäfts-)Ordnung, sehen für die externen Mitglieder des Hochschulrates Niedersachsen (jedoch nicht für Stiftungshochschulen) und Nordrhein-Westfalen vor. Das Thüringer Hochschulgesetz bestimmt, dass die Hochschule „die erforderlichen Aufwendungen der externen Mitglieder des Hochschulrates nach Maßgabe der Grundordnung erstatten“ kann. Baden-Württemberg hält fest, dass die externen Mitglieder „eine angemessene Aufwandsentschädigung“ erhalten. In Schleswig-Holstein tragen die Hochschulen „die weiteren erforderlichen Aufwendungen des Gremiums und seiner Mitglieder nach Maßgabe ihrer jeweiligen Verfassung“. Die übrigen Länder (BY, BE, HH, HE, MV, SL, SN, ST) sehen keine entsprechende Aussage für externe Mitglieder vor.

Für die internen Mitglieder des Hochschulrates (in Hessen, dem Saarland und Sachsen-Anhalt sind Hochschulräte rein extern) gelten folgende Regelungen:

- Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Niedersachsen, Sachsen und Thüringen treffen keine Aussagen zur Vergütung interner Mitglieder des Hochschulrates.
- Berlin regelt diffizil die Anrechnung der Sitzungszeiten als Dienstzeit, äußert sich aber nicht zu finanziellen Bestimmungen.
- Nordrhein-Westfalen stellt die internen den externen Mitgliedern gleich und ermöglicht auch ihnen eine „angemessene Aufwandsentschädigung“, wenn dies in der Geschäftsordnung vorgesehen ist.

In Rheinland-Pfalz erhalten nur „das vorsitzende und die stellvertretend vorsitzenden Mitglieder“ eine „angemessene Aufwandsvergütung“.

Einzig in Nordrhein-Westfalen ist vorgeschrieben, „die Gesamtsumme der Aufwandsentschädigungen [...] zu veröffentlichen“.

Gesetzliche Regelung der Haftung

Die Haftung von Hochschulratsmitgliedern regeln gesetzlich nur Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen explizit (Schadensersatzpflicht bei vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Pflichtverletzung). In den übrigen Ländern findet sich keine entsprechende Regelung.

5.11.2 Praktische Umsetzung

Die Vergütung von Hochschulräten reicht, so die Ergebnisse der Interviews, bei Weitem nicht an gut dotierte Aufsichtsratspositionen im Bereich von Wirtschaftsunternehmen heran. Während in rheinland-pfälzischen Hochschulräten die externen Mitglieder (Vorsitz und stellvertretender Vorsitz ausgenommen) nicht einmal ihre Fahrtkosten erstattet bekommen, erhalten Hochschulräte in den meisten Fällen eine Aufwandsentschädigung, die teilweise nur die Reisekosten umfasst, in einzelnen Hochschulräten aber auch höhere Summen (bis 1500 Euro Sitzung) erreicht.

In manchen Fällen erhält der Vorsitz den Interviews zufolge aufgrund des höheren Aufwandes eine erhöhte, teilweise sogar doppelte Entschädigung im Vergleich zu den einfachen Mitgliedern.

In manchen Interviews wurde deutlich, dass seitens der Studierenden eine Vergütung der externen Hochschulratsmitglieder teilweise kritisiert wird und eine hohe Vergütung für die Mitarbeit der Hochschulratsmitglieder keine wesentliche Rolle spielt. Auch vor diesem Hintergrund sind die Vergütungen, wo Spielraum besteht, vielfach sehr zurückhaltend gestaltet. In einer Hochschule spenden die Mitglieder des Hochschulrates ihre Aufwandsvergütung in den Rektorfonds. An der Universität Konstanz stiftet der Universitätsrat durch einen Verzicht der Universitätsratsmitglieder auf eine Aufwandsentschädigung einen jährlichen Preis. Mit dem Preis sollen besondere Leistungen von Mitgliedern der Universität in den Kategorien „Forschung und Lehre“ sowie „Weiterentwicklung der Universität“ gewürdigt werden. Angesprochen sind Studierende, Lehrende sowie sonstige Angehörige aller Einrichtungen der Universität.⁷¹ An der Georg-August-Universität Göttingen finanziert der Stiftungsrat ebenfalls durch Verzicht auf Aufwandsentschädigungen einen „Preis des Stiftungsrats der Georg-August-Universität Göttingen“; mit dem Förderpreis sollen besondere Ideen und Aktivitäten in den Bereichen Fundraising sowie Wissenschaft und Öffentlichkeit ausgezeichnet werden. Der Preis wird jährlich vergeben, ist mit jeweils 2500 Euro dotiert und wendet sich an Lehrende, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierende der Hochschule.⁷²

*Vergütungen werden
gespendet*

In den Interviews wurde das Thema der Haftung und des Versicherungsschutzes nicht thematisiert. Im II. Forum Hochschulräte wurde allerdings deutlich, dass die Fragen der persönlichen Haftung von Hochschulratsmitgliedern vielfach ungeklärt sind.

Zum einen besteht häufig Unklarheit über bestehende Haftungsrisiken – die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit konfligiert hier in gewisser Weise rechtlich mit den zumeist weitreichenden Kompetenzen der Hochschulräte. Nordrhein-Westfalen geht in der erwähnten Informationszusammenstellung für Hochschulräte im Detail auf die Fragestellung der Haftung ein – in NW besonders brisant aufgrund der Dienstvorgesetzeneigenschaft des Vorsitzes –, klammert jedoch die Frage des Versicherungsschutzes aus.⁷³

Unklarheit über Haftungsrisiken

Zum anderen verfügen zahlreiche Hochschulratsmitglieder nicht über gesicherte Informationen, ob der Hochschulrat bereits hochschulseitig bei der Führungskräfte-Haftpflichtversicherung der Rektorate/Präsidien berücksichtigt wurde oder der Abschluss einer individuellen bzw. kollektiven Haftpflichtversicherung nötig ist.



5.11.3 Erfolgsfaktoren

Aufwandsentschädigung und Haftung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

Die Arbeit und das Engagement in Hochschulräten sind zuallererst als gesellschaftliches Engagement der Mitglieder zu betrachten. Dennoch sind die Hochschulen für die Besetzung ihrer Hochschulräte auf die Gewinnung von z. T. hochrangigen Persönlichkeiten angewiesen, die bereit sind, ihre Zeit in diesem Gremium einzusetzen; teilweise auch deutlich über die regulären Sitzungen hinausgehend (fast immer üblich im Fall der Vorsitzenden).

- Hochschulratsmitgliedern sollte daher eine angemessene Vergütung im Sinne einer Aufwandsentschädigung angeboten werden können, auch wenn diese von der Höhe her den ggf. auftretenden Verdienstausschlag weder vollständig kompensieren kann noch soll. Sie sollte aber neben den Reisekosten zumindest eine Höhe erreichen, die Wertschätzung signalisiert, ohne zu starke finanzielle Anreize zu setzen.⁷⁴
- Falls die Entscheidung über die Vergütung in den Händen der Hochschulen bzw. Hochschulräte liegt, sollte eine Veröffentlichungspflicht der jährlichen Gesamtsumme bestehen.
- Es erscheint sinnvoll, den meist erheblich höheren Mehraufwand des Vorsitzes durch einen erhöhten Satz zu honorieren. Dem Vorsitz sollten auch für formelle und informelle Kontakte zwischen den Sitzungen die Reisekosten erstattet werden.



Aufwandsentschädigung und Haftung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

Die Fragen der persönlichen Haftung von Hochschulratsmitgliedern sind vielfach ungeklärt.

- Hochschulräte, insbesondere deren Vorsitzende, sollten darauf dringen, dass der Rechtsrahmen der persönlichen Haftung seitens des Ministeriums abgesteckt wird.
- Hochschulräte sollten dafür Sorge tragen, dass entsprechender individueller Versicherungsschutz (Directors and Officers Liability – D&O-Versicherung) besteht. Eventuell besteht für die Hochschulleitung bereits eine entsprechende Führungskräfte-Haftpflichtversicherung, die auf das Organ des Hochschulrates ausgeweitet werden kann. Die Hochschule sollte die entsprechenden Versicherungsbeiträge übernehmen.

Versicherungsschutz

5.12 Organ einer Hochschule oder hochschulübergreifende Einrichtung?

5.12.1 Landesrechtliche Regelungen im Vergleich

*Landesräte in Brandenburg
und Schleswig-Holstein*

Von den deutschen Bundesländern hat neben Bremen allein Brandenburg auf die Einsetzung von Hochschulräten verzichtet. Stattdessen sieht es einen Landeshochschulrat vor, der in einer Doppelfunktion sowohl die Hochschulen in ihrer strategischen Entwicklung beraten als auch die Regierung im Bereich der landesweiten Hochschulentwicklung unterstützen soll. Eine die einzelnen Institutionen übergreifende Ratskonstruktion gibt es zudem in Schleswig-Holstein. Dort wurde für die drei Landesuniversitäten Flensburg, Kiel und Lübeck ein gemeinsamer Universitätsrat geschaffen. Das Organ hat ebenfalls eine zweifache Funktion, einerseits die jeweiligen Universitäten in ihrer Entwicklung zu beraten und zu unterstützen und andererseits deren Entwicklung im landesplanerischen Interesse miteinander abzustimmen und zu koordinieren.

5.12.2 Praktische Umsetzung

Obwohl die beiden Modelle von der Historie und der jeweiligen Struktur her kaum vergleichbar sind, birgt die gemeinsame hochschulübergreifende Anlage doch ähnliche Risiken:

- Es ist zu befürchten, dass beide Organe zwischen den jeweiligen Doppelfunktionalitäten zerrieben werden, da diese nicht miteinander kompatibel sind: Die Einzelberatung von Hochschulen im Wettbewerb mit anderen Hochschulen steht zur Einnahme einer landesweiten Gesamtperspektive und darauf basierender Politikberatung im Bereich der Landeshochschulentwicklung in Widerspruch. Politik und die Hochschulen haben voneinander abweichende Perspektiven und verfolgen unterschiedliche Interessen.
- Bei beiden Modellen fehlt es an dem für Hochschulräte zentralen und wertvollen Element der Zugehörigkeit zu einer einzigen Hochschule. Damit wird sowohl die Chance vergeben, dass sich die Hochschulratsmitglieder mit ihrer Hochschule identifizieren und sich für sie einsetzen, als auch die Gelegenheit vergeben, dass sich die Hochschulmitglieder mit dem neuen Leitungsorgan auseinandersetzen, dieses im besten Falle schätzen lernen und erfolgreiche Wege der Kooperation erproben.

Doppelfunktionalitäten

In Brandenburg steht es zudem infrage, inwiefern der Landeshochschulrat überhaupt die Kompetenzen (oder die notwendige Verfahrenssicherheit) besitzt, die ihm gesetzlich übertragenen Aufgaben, z. B. hinsichtlich der „Mitwirkung bei der Entscheidung über die Entwicklungspläne der Hochschulen“, tatsächlich zu erfüllen. Hinzu kommt, dass das Brandenburger Hochschulgesetz im Einzelfall die Bildung von hochschulratsähnlichen Strukturen ermöglicht und beispielsweise die Vadrina mit der Einrichtung als Stiftungsuniversität einen eigenen Stiftungsrat etabliert hat, die Beziehung zwischen Landeshochschulrat und weiteren Hochschulräten aber gesetzlich nicht reguliert wird.

Bei Bedarf ist es möglich und sinnvoll, eine Art landesweites Beratungsorgan (z. B. Beirat oder Wissenschaftskommission) einzurichten, um externe Expertise in Grundsatzentscheidungen des Landes einzubringen und Empfehlungen für landesplanerische Entscheidungen zu erarbeiten (ggf. auch befristet oder thematisch fokussiert). Dieses Organ wäre aber unabhängig von der Hochschulratskonstruktion zu denken.

*Landesweite Beratungsorgane
als Alternative*

Nicht zuletzt besteht schon jetzt die Möglichkeit, dass Hochschulräte benachbarter Einrichtungen informelle Begegnungen pflegen können.⁷⁵

5.12.3 Erfolgsfaktoren

Organ der Hochschule oder Landeshochschulrat: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

Strukturelles Charakteristikum und besonderer Wert von Hochschulräten ist die Zugehörigkeit zu einer einzigen Hochschule (Identifikation, konkrete Beratung, Lobbyarbeit ...). Die Länder sollten daher die Chance einer hochschulbezogenen Konzeption von Hochschulräten nutzen und auf hochschulübergreifende Modelle wie z. B. einen Landeshochschulrat verzichten. Die gleichzeitige Beratung von Hochschulen und Politik stellt eine dysfunktionale Doppelaufgabe dar.



Hochschulbezogene Konzeption

6 Erfolgsfaktoren im Überblick

Das optimale Standardmodell eines Hochschulrates gibt es ebenso wenig wie die optimale Praxis seiner Aufgabenwahrnehmung, Arbeitsstruktur oder kommunikativen Einbettung in die Hochschule. Beides ist letztlich abhängig sowohl von den handelnden Persönlichkeiten als auch von der Situation jeder einzelnen Hochschule. Bestimmend wirken hier in besonderer Weise der gesetzliche Rahmen, aber auch Hochschultyp, Fächerprofil und Entwicklungsplanung genauso wie Kultur und Geschichte der jeweiligen Hochschule.

Die im Folgenden aufgeführten Erfolgsfaktoren sind als erfahrungsgestützte und aus den Gesetzesvergleichen abgeleitete Hinweise zu verstehen, die zur Reflexion der eigenen Vorgehensweise anregen sollen. Sie sind thematisch nach den zentralen Bestimmungsfaktoren für die Handlungsfähigkeit/Aufgabenwahrnehmung von Hochschulräten gegliedert: 1) Aufgaben und Kompetenzen, 2) Zusammensetzung, Auswahl und Mitgliedergewinnung, 3) Kommunikation und Transparenz, 4) Arbeitsstrukturen und 5) Rechenschaft und Kontrolle. Unterhalb der Themenüberschriften werden die Erfolgsfaktoren jeweils den drei Adressaten der Studie – Staat, Hochschule und Hochschulrat – zugeordnet.

An dieser Stelle sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine eilige Lektüre komprimiert und teilweise unter zusammengeführten Überschriften dargestellt; ihre Herleitung und weitergehende Erläuterung (Kontext, Beispiele ...) finden sich im Abschnitt 5.

6.1 Aufgaben und Kompetenzen



6.1.1 Aufgaben und Kompetenzen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

1. Strukturelles Charakteristikum und besonderer Wert von Hochschulräten ist die Zugehörigkeit zu und Identifikation mit einer einzigen Hochschule. Die Länder sollten daher die Chance einer hochschulbezogenen Konzeption von Hochschulräten nutzen und auf hochschulübergreifende Modelle wie z. B. einen Landeshochschulrat verzichten. Die gleichzeitige Beratung von Hochschulen und Politik stellt eine dysfunktionale Doppelaufgabe dar.

2. Hochschulräte bedürfen zur Umsetzung ihrer drei Kernfunktionen im Bereich der Hochschulsteuerung (kritische strategische Beratung bei der Hochschulentwicklung, Aufsichtsfunktion gegenüber dem Präsidium und Brücke in die Gesellschaft) rechtlich verankerter Aufgaben und Kompetenzen. Landesgesetzliche Regelungen stärken die Kernfunktionen des Hochschulrates, wenn sie

Kernfunktionen

- den Schwerpunkt der Aufgaben von Hochschulräten ausdrücklich im strategischen Bereich bestimmen und sie mit entsprechenden Kompetenzen ausstatten; unentbehrlich sind dabei die Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung (inkl. Profilbildung) der Hochschule, die Zustimmung zur mehrjährigen Finanzplanung, die Zustimmung zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium und die Mitbestimmung bei der Wahl der Hochschulleitung (doppelte Legitimation);
- bei der Auswahl von Kandidat(inn)en für die Hochschulleitung (insbes. Präsidenten-/Rektorenamt) eine gemeinsame Findungskommission von Hochschulrat und Senat vorsehen; die Senats- und Hochschulratsmitglieder sollten Sprechfähigkeit besitzen, um ggf. spätere Ablehnungen der Liste zu vermeiden;

- konsequent darauf verzichten, dem Hochschulrat operative Aufgaben (v. a. im Bereich Personal und Finanzen) zuzuweisen;
- die für gestellte Aufgaben notwendigen Kompetenzen auch tatsächlich vorsehen (z. B. im Gesetz nur vage eine „Mitwirkung“ bei der Wahl von Hochschulleitungen zu bestimmen, reicht nicht aus);
- auf Aufgabenzuweisungen verzichten, die – etwa im Bereich der Finanzaufsicht oder des Personalwesens – Fachkompetenz und zeitliche Kapazität der meisten Hochschulräte überfordern;
- strategische, operative und eher legislative Aufgaben wie Kompetenzen möglichst klar getrennt Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat zuordnen.

3. Die Interpretationsmöglichkeiten von Gesetzestexten im Hinblick auf Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten wie auch die Unterschiedlichkeit der Länderbestimmungen eröffnen in der Praxis für die Rollenfindung von Hochschulräten einerseits sinnvolle Fall-zu-Fall-Ausgestaltungen. Andererseits können sie die Rollenfindung und das Zusammenspiel mit Hochschulleitung und Senat beeinträchtigen.

- Das jeweilige Ministerium sollte daher seine Erwartung an die Aufgabenerfüllung der Hochschulräte jenseits des Gesetzestextes deutlich kommunizieren, etwa im Sinne orientierender Leitlinien, die die Funktion von Hochschulräten im Kontext der Aufgaben der weiteren Leitungsorgane bzw. -gremien der Hochschule verdeutlichen.

4. Dienstvorgesetztenfunktionen des Hochschulrates (bei Stiftungshochschulen in Niedersachsen) bzw. der Hochschulratsvorsitzenden (in Nordrhein-Westfalen vorgesehen) gegenüber den hauptamtlichen Präsidiumsmitgliedern sollten auf ihre Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit überprüft werden. Eine Entscheidung sollte entlang von vier Prüffragen gefällt werden:

- Wird die Funktion des kritischen Ratgebers, die der Hochschulrat bzw. der oder die Hochschulratsvorsitzende primär innehat und deren Erfolg wesentlich auf einem Vertrauensverhältnis zur Hochschulleitung basiert, durch die Funktion der oder des Vorgesetzten beschädigt?
- Bestehen strukturelle Widersprüche zwischen dem Ehrenamt des/der Vorsitzenden und dem Vorgesetztenamt im Sinne des Beamtenrechts?
- Wie ist bei einer alternativen Lösung der Bruch in der Steuerungslogik zu bewerten, der auftritt, wenn bei weitgehend selbstständigen Hochschulen weiterhin das Ministerium als Dienstvorgesetzter der Präsidiumsmitglieder fungiert?
- Schließlich: Findet die Dienstvorgesetztenregelung in der Praxis überhaupt Anwendung (derzeit ist es „ein mächtiges Instrument, wird aber kaum angewendet“)?

Dienstvorgesetztenfunktionen

6.1.2 Aufgaben und Kompetenzen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

5. Aus Perspektive der Hochschulleitung stellt der Hochschulrat mit einem seiner drei Kernaufträge, die Hochschule bei ihrer strategischen Gesamtentwicklung zu beraten und zu unterstützen, eine Bereicherung und Stärkung bzw. einen genuine Partner dar, sowohl im Kräftespiel innerhalb der Hochschule als auch im Verhältnis zum Ministerium. Diese Chance sollte als solche begriffen und genutzt werden. Der Hochschulrat ist allerdings zugleich als weisungsunabhängige und die Hochschulleitung i. d. R. kontrollierende Instanz konzipiert (über den Auftrag der Aufsicht); das Verhältnis ist also auch konfliktanfällig. Hierfür sollte Aufmerksamkeit (auf beiden Seiten) bestehen.



6. Viele Länder sehen Experimentierklauseln vor, die den einzelnen Hochschulen in Abweichung vom Landeshochschulgesetz eigene Ausgestaltungen der Hochschulräte in ihren Grundordnungen ermöglichen.

- Die Hochschulen tragen in diesem Fall direkt die Verantwortung, mit dem (letztlich unaufhebbaren) strukturellen Widerspruch zwischen der Grundlogik der akademischen Selbstverwaltung (Wissenschaft braucht Freiheit) und dem Prinzip der betriebswirtschaftlich geprägten strategischen Steuerung (Management braucht Ziele) zum Besten der Hochschulentwicklung umzugehen.
- Bei der Gestaltung der Grundordnung sollten die Hochschulen (und hier insbesondere der Senat als die meist für die Grundordnung zuständige Instanz) die Prinzipien unter der Maxime miteinander austarieren, dass sie v. a. über klare Rollen- und Kompetenztrennungen ein bestmögliches Funktionieren ihrer Selbststeuerung ermöglichen und Selbstblockaden weitestgehend verhindern.

Verhältnis zum Senat

7. Das Verhältnis zwischen dem Senat und dem Hochschulrat ist derzeit oftmals eher durch Konflikte, denn durch (organisational differenzierte) Kooperation geprägt. Ein konstruktiver Umgang im Sinne hochschulübergreifender Leitungsentscheidungen muss daher seitens aller Beteiligten vorrangig mit folgenden Problemlagen gefunden werden:

- Wie oben beschrieben konfligiert das Prinzip der strategischen Steuerung mit dem Prinzip der Wissenschaftsfreiheit und damit auch dem Recht auf akademische Selbstverwaltung. Diese Spannung muss auf allen Seiten ausgehalten und die jeweiligen (legitim) gegebenen Steuerungsinteressen müssen miteinander, von Fall zu Fall und zum Besten der Hochschule austariert werden.
- Der Senat, lange Zeit zentrales Entscheidungsgremium der Hochschule, ist in vielen Bundesländern seit einigen Jahren mit der Tatsache eines spürbaren Machtverlusts konfrontiert (gesetzliche Beschränkung auf rein akademische Angelegenheiten). Diese Befindlichkeit ist im Umgang miteinander zwar zu berücksichtigen; allerdings steht im Vordergrund die Neufindung von Haltung und Rolle des Senats. Die Hochschulsenate sollten ihre jeweilige Rolle unter der Bedingung der Neuen Steuerung von Hochschulen (selbst-)bewusst ausgestalten und, insbesondere im Verhältnis zu Hochschulleitung und Hochschulrat, deutlich machen.



6.1.3 Aufgaben und Kompetenzen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

8. Wie erwähnt, lassen die gesetzlichen Vorgaben Handlungsspielräume und Prioritätensetzungen der einzelnen Hochschulräte in ihrer Aufgabenwahrnehmung zu. Ein klares Selbstverständnis über die eigene Rolle innerhalb der Hochschule, die Klärung von unterschiedlichen „mentalen Modellen“ (Laske 2007) der Hochschulratsmitglieder z. B. in Bezug auf die Idee von Universität/Fachhochschule oder die Art der Zusammenarbeit legen den Grund für eine produktive Zusammenarbeit mit den anderen Leitungsinstanzen der Hochschule wie auch für die eigene Arbeitsgestaltung.

Klares Selbstverständnis

- Hochschulräte sollten daher dem Thema der Rollenfindung, der Klärung von Selbstverständnissen, der Schwerpunktsetzung künftiger Aktivitäten und Regeln der internen Zusammenarbeit erhebliches Gewicht geben und dafür ausreichend Zeit einräumen.
- Gerade in (Neu-)Konstituierungsphasen oder auch zur Halbzeit eines Hochschulrates bietet sich z. B. eine vorgeschaltete Klausurtagung oder eine thematisch vorrangig diesem Thema gewidmete Sitzung an.
- Die grundsätzliche Ausrichtung der gemeinsamen Tätigkeit sollte nicht nur reflektiert, sondern auch explizit vereinbart werden, etwa in Form eines Leitbildes oder als *code of governance* für die Arbeit des Hochschulrates.

- Aufgaben des operativen Geschäfts, die der angestrebten Rollenwahrnehmung widersprechen, können seitens des Hochschulrates ggf. an die Hochschulleitung zurückdelegiert werden.

6.2 Zusammensetzung, Auswahl und Mitgliedergewinnung

6.2.1 Zusammensetzung, Auswahl und Mitgliedergewinnung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates



9. In den Bundesländern gibt es zwei Modelle der Zusammensetzung von Hochschulräten: den rein extern besetzten und den gemischt besetzten (dualen) Hochschulrat. Die Praxis zeigt, dass beide Modelle spezifische Vorzüge und Nachteile haben, die im Einzelfall und im Kontext der jeweiligen Hochschule gegeneinander abgewogen werden müssen.

- Vor diesem Hintergrund sollten die Hochschulen seitens des Gesetzgebers die Wahl erhalten, sich zwischen rein externen und gemischten Hochschulräten zu entscheiden.
- Beim gemischten Modell sollten allerdings die externen Mitglieder über die Mehrheit der Stimmen verfügen und den Vorsitz stellen, da die Erschließung externer Expertise und Erfahrungen sicherzustellen ist und die Gefahr der Austragung bzw. Doppelung interner Konflikte im Hochschulrat verringert werden muss.

10. Die Größe von Hochschulräten muss zu den spezifischen Bedingungen der einzelnen Hochschule passen (z. B. zur Fächervielfalt, zu Größe, inhaltlichem Profil, strategischer Ausrichtung). Der Gesetzgeber sollte daher der Vielfalt der Bedingungen entsprechend Entfaltungsraum bieten und die Bestimmung der Hochschulratsgröße den Hochschulen freistellen.

11. Eine erfolgreiche Besetzung von Hochschulräten hängt primär vom jeweiligen Profil der Hochschule ab (z. B. Hochschultyp, regionale Anbindung, Entwicklungsperspektive ...). Letztlich kommt es darauf an, Personen zu gewinnen, die die Hochschule als Ganzes bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben am besten unterstützen können.

*Hochschulprofil bestimmt
Zusammensetzung*

- In den Landesgesetzen sollte den Hochschulen bei der Besetzung der Hochschulräte größtmögliche Freiheit gewährt werden.
- Besonders vorgegebene Proporz im Hinblick auf gesellschaftliche Interessen- oder hochschulinterne Statusgruppen sollten komplett entfallen, da sie an der Funktion von Hochschulräten vorbeiführen, die sich am Gesamtinteresse der spezifischen Hochschule ausrichtet.

12. Hochschulräte übernehmen teilweise ehemalige Funktionen des Staates und agieren in „strategischer Flughöhe“. Eine erfolgreiche Besetzung berücksichtigt daher auch die Teilnahme der Vertretung des Ministeriums.

Vertretung des Ministeriums

- Da gerade in Flächenländern eine regelmäßige Teilnahme eines Ministeriumsvertreters/einer Ministeriumsvertreterin bei allen Sitzungen aller Hochschulräte von den Kapazitäten her schwer realisierbar sein dürfte, liegt eine Regelung nahe, die bei Bedarf eine Vertretung des Ministeriums auf Anforderung durch den/die Hochschulratsvorsitzende(n) vorsieht.
- Eine Vertretung des Ministeriums in den Sitzungen des Hochschulrates sollte dann im Sinne von Dialog- und Abstimmungsmöglichkeiten im Gesetz fakultativ vorgesehen sein (z. B. reguläre Einladungen an das Ministerium).
- Die Vertretung des Ministeriums sollte allerdings als Gast ohne Stimmrecht an

den Sitzungen des Hochschulrates teilnehmen, da alle Seiten auf eine klare Rollentrennung der Akteure und Institutionen angewiesen sind.

- Die ihre Institution vertretenden Ministeriumsmitarbeiter(innen) sollten (hier wird die Personalauswahl entscheidend sein) eine eher zurückhaltende Rolle einnehmen und kein offizielles Votum abgeben. Ihre Teilnahme hat dann den größten Nutzen, wenn sie durch Kompetenz überzeugen und inhaltliche Rückkoppelung, etwa in Bezug auf absehbare Auswirkungen bestimmter Beschlüsse oder rechtlicher Restriktionen, anbieten. Sie sollten darauf verzichten, als Stimme des Ministeriums offensiv die Position des Hauses zu vertreten – diese Schnittstelle ist, etwa bei Zielvereinbarungsprozessen, an anderer Stelle verortet. Ihre Teilnahme sollte die Entscheidungsfindung des Hochschulrates bei Bedarf und auf Anforderung ergebnisoffen unterstützen.

Besetzungsverfahren

13. Die Gestaltung des Besetzungsverfahrens ist primär für die Akzeptanz von Hochschulräten wichtig. Ein Hochschulrat muss nicht nur dem Demokratiegebot des Grundgesetzes nach demokratisch legitimiert sein, er benötigt auch das Vertrauen der Landesregierung, v. a. aber unabdingbar das Vertrauen der Hochschule bzw. der Hochschulmitglieder. Gleichzeitig muss der Hochschulrat seine Kernfunktionen erfüllen können.

- Das Besetzungsverfahren sollte transparent sein und v. a. auf dem Prinzip der doppelten Legitimation aufbauen: Idealerweise besitzt die Hochschule ein Vorschlagsrecht, um eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung sicherzustellen. Die Berufung sollte durch den Staat erfolgen, etwa durch das zuständige Wissenschaftsministerium, das nur in Fällen besonders problematischer Konstellation die Berufung zu verweigern hätte.
- Wünschenswert wäre sogar eine die Hochschulräte aufwertende Berufung durch den Ministerpräsidenten/die Ministerpräsidentin des Landes, da dies die gesamtgesellschaftliche Einbettung und Repräsentanz von Hochschulräten sichtbar stärken und die Legitimation erweitern würde.
- Die Regelung des hochschulinternen Vorschlagsrechtes sollte seitens der Hochschulen unterschiedlich gestaltet werden können; hier ist hochschulspezifisch abzuwägen zwischen einem starken Einfluss der Hochschulleitung (Vorteil: leichtere Gestaltung eines Vertrauensverhältnisses, Nachteil: unter Umständen mangelnde kritische Distanz der Hochschulratsmitglieder) und einem Vorschlagsrecht der internen Organe der Hochschule, v. a. des Senats (Vorteil: höhere hochschulinterne Akzeptanz, Nachteil: potenzielle Reduzierung des Grades der Außensteuerung). Vieles spricht daher auch hochschulintern für die Wahl des Konsensverfahrens mit einer gemeinsamen Findungskommission. Aufgrund seiner Erfahrungen mit den eigenen Stärken und Schwächen sollte der Hochschulrat bei Ergänzungen bzw. Neubesetzungen in der Diskussion um die künftige Besetzung gehört werden.
- Auf einen zweistufigen Prozess im Auswahlverfahren bezogen auf den Vorsitz (zunächst Berufung der normalen Hochschulratsmitglieder, dann separate Nachberufung des vorsitzenden Mitgliedes) sollte verzichtet werden. Sonst haben bereits berufene Mitglieder keine Chance auf das Amt des Vorsitzes, was auf deren Seite unter Umständen frustrierend wirkt oder auf der anderen Seite zu taktischen Besetzungsspielchen in der ersten Runde führt (indem man den eigentlich besten Kandidaten zunächst zurückhält). Beides erscheint nicht sinnvoll.

6.2.2 Zusammensetzung, Auswahl und Mitgliedergewinnung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

14. Stellt der Gesetzgeber die Wahl über die Größe von Hochschulräten frei, sollte sich diese primär an den fachlichen und strategischen Schwerpunktsetzungen der jeweiligen Hochschule orientieren. Allerdings bieten sich für das duale Modell tendenziell größere, für den rein extern besetzten Hochschulrat kleinere Organe an. Allgemeine, zentrale Kriterien sind darüber hinaus:

- Perspektivenvielfalt (mehr Mitglieder = mehr Blickrichtungen);
- Akzeptanz innerhalb der Hochschule („organisationale Vielsprachigkeit“ des Hochschulrates);
- Arbeitsfähigkeit (mehr Mitglieder = mehr Koordinations- und Moderationsaufwand, aber auch höheres Potenzial, Abwesenheiten von Mitgliedern auszugleichen; weniger Mitglieder = höhere Anwesenheitsdisziplin).

15. Bei einer gesetzlich eröffneten Wahlmöglichkeit zwischen einem rein extern oder gemischt zusammengesetzten Hochschulrat sollte die Entscheidung letztlich hochschulspezifisch, aus den jeweils gegebenen Bedingungslagen wie Perspektiven und daraus abgeleiteten Erwartungen an die Funktion der Hochschulräte begründet werden. Beide Hochschulratsmodelle haben jenseits hochschulspezifischer Erwägungen strukturell bedingte Vor- und Nachteile. Diese sollten bei der Entscheidung für eine der beiden Varianten gegeneinander abgewogen und unter Bezug auf die jeweilige Hochschulentwicklung explizit gemacht werden:

- Hauptvorteile des dualen Modells sind der direkte Dialog von internen und externen Mitgliedern, die doppelte Expertise (aus dem Hochschulalltag und externen Handlungsbereichen) und die erwartbar höhere Akzeptanz innerhalb der Hochschule.
- Hauptvorteile von rein extern zusammengesetzten Hochschulräten liegen in der tendenziell höheren Legitimation nach außen und in der größeren Distanz zum Hochschulalltag: Eingefahrene Sichtweisen können hinterfragt, interne Konflikte und Interessenlagen auf Abstand gehalten und Entscheidungen daher rascher und eher jenseits von Partikularinteressen unter der Perspektive des Gesamtwohls der Hochschule getroffen werden.
- Der Erfolg einer gemischten Besetzung hängt wie der rein extern besetzter Hochschulräte wesentlich von der Auswahl der Mitglieder (s. u.) und der Sicherstellung einer adäquaten Informationsbasis ab; Letztere beim dualen Modell vor dem Hintergrund des strukturell gegebenen Informationsvorsprungs der internen Mitglieder, beim rein externen vor dem Hintergrund der größeren Entfernung der externen Hochschulratsmitglieder vom Hochschulalltag. In beiden Konstellationen ist es unabdingbar, ein Klima des Vertrauens zu schaffen, für substanziierte Vorlagen zu sorgen und neben den Berichten der Hochschulleitung bzw. der internen Vertreter(innen) zusätzliche Begegnungsmöglichkeiten des Hochschulrates mit der Hochschule und Kommunikationskanäle in die Hochschule hinein zu ermöglichen.
- Der Erfolg rein extern besetzter Hochschulräte hängt zudem wesentlich von der Herstellung und Sicherung der Akzeptanz innerhalb der Hochschule ab (aktive, unterstützende Rolle der Hochschulleitung, Kontakte in die Hochschule außerhalb der Sitzungen, größtmögliche Transparenz).

16. Die richtige Auswahl von Hochschulräten ist einer der Schlüssel für den Erfolg der Hochschulratsarbeit.

- Hochschulen sollten zunächst anhand ihres Leitbildes und gesellschaftlichen Auftrags die zentralen Auswahlkriterien für Hochschulratsmitglieder diskutieren,



Perspektivenvielfalt

Erfolgskriterien der beiden Besetzungsmodelle

festlegen und gewichten. Das schafft Klarheit für alle am Prozess Beteiligten und vermindert das Risiko des Scheiterns von Auswahlprozessen.

- Für Hochschulratsmitglieder sind besonders wichtige, von der jeweiligen Hochschule und Akteursspezifik abhängende Auswahlkriterien:
 - die Passgenauigkeit zwischen dem Kompetenz- und Persönlichkeitsprofil der Kandidat(inn)en und dem Profil der Hochschule;
 - die erwartbare Herstellung eines vertrauensbasierten Arbeitsverhältnisses zwischen Hochschulrat und Entscheidungsträger(inne)n der Hochschule;
 - Identifikation mit der Hochschule.
- Generell betrachtet sind zentrale Auswahlkriterien für Hochschulratsmitglieder:
 - Kenntnis des Hochschulsystems;
 - strategische Kompetenz;
 - Reputation und Zeitbudget;
 - Fähigkeit zu kritischer Distanznahme;
 - Dialogbereitschaft;
 - Selbstverständnis als Anwälte der Hochschule als Ganzes;
 - Teamfähigkeit und
 - Gestaltungswillen.

Sinnvoller Mix

- Es sollte ein sinnvoller Mix der Mitglieder angestrebt werden, der verschiedene fachliche und berufliche Hintergründe (Geschlecht, Herkunft, Alter ...) berücksichtigt, um die Perspektivenvielfalt des Hochschulrates zu sichern.
- Die Arbeitsfähigkeit des Hochschulrates sollte gewährleistet sein (große Namen haben z. B. keine große Wirkung, wenn die entsprechenden Mitglieder selten oder unvorbereitet an den Sitzungen teilnehmen).
- Bereits bei der Berufung der Mitglieder sollte hochschulseitig die Besetzung des Vorsitzes mitbedacht werden.

Rollenkonflikte vermeiden

17. Für den Erfolg gemischt besetzter Hochschulräte haben bei der Auswahl der hochschulinternen Mitglieder zwei Anforderungen besondere Bedeutung:

- Insbesondere hochschulinterne Mitglieder sollten Persönlichkeiten sein, die bereit und in der Lage sind, eine Gesamtperspektive auf die Hochschule einzunehmen, unabhängig von Gruppen-, Fachbereichs- oder persönlichen Interessen.
- Zwei- oder mehrfache Amtsfunktionen innerhalb der Hochschule verursachen tendenziell Rollenkonflikte und sollten daher vermieden werden.

18. Bogumil et al. (2007) haben gezeigt, dass die häufig geäußerte Befürchtung, die deutschen Hochschulen würden mit der Einführung von Hochschulräten durch die Wirtschaft gesteuert, im Hinblick auf die Besetzung der neuen Leitungsorgane empirisch für Universitäten nicht haltbar ist. Ist mit diesem Befund einerseits der Grund für künftig etwas sachlichere Diskussionen gelegt, so ist den Universitäten bei ihrer Besetzungspolitik angesichts der durchschnittlichen Mehrheit von externen Hochschulratsmitgliedern aus dem Bildungs- und Wissenschaftssystem andererseits mehr Mut zur Wahl einzelner Persönlichkeiten zu empfehlen, die sich wirklich außerhalb des Systems befinden.



6.2.3 Zusammensetzung, Auswahl und Mitgliedergewinnung: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

19. Die Hochschulratsmitglieder sollten sich mit den strukturellen Problemen und Chancen der verschiedenen Hochschulratsmodelle (rein extern und gemischt besetzt) gemeinsam auseinandersetzen, um deren jeweilige Risiken minimieren und deren Chancen besser nutzen zu können.

20. Die Landesgesetze schreiben hinsichtlich der Besetzung durch hochschulinterne Mitglieder i. d. R. keinen Gruppenproporz vor. Ein Hochschulrat sollte dennoch jenseits der gesetzlichen Vorgaben darauf achten, von sich aus in geeigneter Weise entsprechende Vertreter(innen) der Hochschule fallweise einzubinden (über Professor(inn)en hinaus z. B. auch Mittelbauvertreter(innen), Studierende, nichtwissenschaftliches Personal).

21. Vom Engagement und Vorgehen des Vorsitzes hängt es wesentlich ab, ob ein Hochschulrat eine gewinnbringende, konstruktiv-kritische Funktion ausübt oder ob er nur eine marginalisierte Rolle spielt, im schlimmsten Fall destruktiv wirkt.

Rolle des Vorsitzenden

- Der oder die Vorsitzende hat insbesondere die Aufgabe und Funktion,
 - über die Gestaltung der Tagesordnung (in Abstimmung mit der Hochschulleitung) die thematischen Prioritäten festzusetzen;
 - über eine konzentrierte Sitzungsleitung eine zielgerichtete Diskussion sicherzustellen;
 - zwischen den Sitzungen weitere formelle und informelle Kontakte zu relevanten internen und externen Akteuren zu pflegen und
 - als Ansprechpartner(in) für Anliegen, die aus der Hochschule oder von außen an den Hochschulrat herangetragen werden, zur Verfügung zu stehen.
- Der oder die Vorsitzende sollte – wie der gesamte Hochschulrat – selbstbewusst, aber nicht dominierend wirken und sich weder durch die Hochschulleitung instrumentalisieren lassen noch dieser ins Tagesgeschäft hineinregieren.

22. Die Wahl von Vorsitzenden erfordert angesichts der bereits erwähnten besonderen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten auch besondere Sorgfalt. Die oder der ideale Vorsitzende sollte daher insbesondere auf sich vereinen:

- Renommee (hohe persönliche Anerkennung und Überzeugungskraft),
- Zeitbudget,
- Verfügbarkeit (für Termine und Absprachen),
- Vermittlungs-/Integrations- und Diskursfähigkeit,
- Kenntnis des Hochschulsystems,
- Leitungserfahrung und
- Fachnähe (sofern die Hochschule ein klares inhaltliches Profil entwickelt hat).

6.3 Kommunikation und Transparenz

6.3.1 Kommunikation und Transparenz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates



23. Hilfreich sind regelmäßige (etwa jährliche oder alle zwei Jahre stattfindende) Treffen zwischen dem/der verantwortlichen Minister(in) und den Hochschulratsvorsitzenden. Ein solcher Gedankenaustausch ist sowohl für die Hochschulräte hilfreich (aktuelle Informationen über politische Strategien, Vorhaben und Schwerpunktsetzungen) als auch für die ministerielle Seite (Feedback zu politischen Entscheidungen).

6.3.2 Kommunikation und Transparenz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen



24. Die Existenz eines Hochschulrates bedeutet für die Hochschulen auch die Chance, in diesem ein kritisches Gegenüber zu besitzen, das der Hochschule zugleich per definitionem loyal zugeordnet ist. Um diese Chance nutzen zu können, sollten folgende Faktoren beachtet werden:

- Hochschulleitungen sollten ihren Hochschulrat rechtzeitig in entscheidende Fragestellungen einbinden, diesen zyklisch über ein standardisiertes Berichtssystem (d. h. adäquat gestaltete Vorlagen und Übersichten mit relevanten Kennzahlen) informieren und einen laufenden Austausch insbesondere mit dem Vorsitz pflegen.
- Hochschulen sollten dem Hochschulrat über strukturierte Begegnungen (etwa: wechselnde Sitzungsorte bei mehreren Standorten, Hinweise auf Expertinnen und Experten in bestimmten Fragestellungen, die zu bestimmten Tagesordnungspunkten hinzugeladen werden könnten) ermöglichen, Kontakt mit hochschulinternen Akteuren aufzunehmen und zu pflegen.
- Hochschulen sollten in Abstimmung mit ihrem Hochschulrat im Rahmen des hochschulischen Internetauftritts eine eigene Website für das Leitungsorgan unterhalten (Mitglieder, Geschäftsstelle/Ansprechpartner(in), Termine), innerhalb derer der Hochschulrat Tagesordnungspunkte oder wesentliche Beschlüsse kommunizieren kann.

25. Die Hochschulleitung besitzt gegenüber dem Hochschulrat den Heimvorteil und kontrolliert zumeist dessen Versorgung mit Informationen, sodass Manipulationsmöglichkeiten (einseitige Darstellung in beide Richtungen – aus der Hochschule in den Hochschulrat und umgekehrt –, tendenziöse Selektion ...) strukturell angelegt sind; das gilt insbesondere für das rein extern besetzte Modell. Es erübrigt sich fast, darauf hinzuweisen, dass Instrumentalisierungsversuche strikt zu vermeiden sind, da einmal verspieltes Vertrauen und eine tragfähige Beziehung zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat nicht selten erst wieder durch einen Wechsel der beteiligten Personen herzustellen sein wird.



6.3.3 Kommunikation und Transparenz: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

26. Das Verhältnis zur Hochschulleitung stellt die Hauptbeziehungsachse des Hochschulrates in die Hochschule hinein dar. Ein vertrauensvolles Verhältnis ist elementar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den beiden zentralen Leitungsorganen der Hochschule.

- Der Hochschulrat stellt für die Hochschulleitung in Wahrnehmung der Gesamtperspektive der Hochschule häufig den einzigen Bündnispartner dar; entsprechend sollte der Hochschulrat für die Hochschulleitung sowohl gegenüber dem Senat und der Hochschule insgesamt als auch gegenüber dem Staat eine unterstützende Rolle einnehmen.
- Gleichzeitig muss sich der Hochschulrat die Fähigkeit zur kritischen Distanznahme gegenüber der Hochschulleitung bewahren, um die für die Hochschulentwicklung notwendigen Impulse und Korrekturen geben zu können. Auf keinen Fall sollte er sich als verlängerter Arm des Präsidenten verstehen oder Gefahr laufen, als solcher wahrgenommen werden, da die notwendige Akzeptanz innerhalb der Hochschule auch von dieser Positionierung abhängt.
- Insbesondere die Hochschulratsvorsitzenden sollten einen kontinuierlichen Informationsaustausch mit der Hochschulleitung pflegen.
- Erschließt sich der Hochschulrat – was nötig und sinnvoll ist – zu bestimmten Themen neben den Vorlagen, Berichten und Stellungnahmen der Hochschulleitung weitere interne Informationsquellen, sollte dies transparent und nicht hinter dem Rücken der Hochschulleitung vonstatten gehen.

Kontinuierlicher Informationsaustausch

27. Es liegt im Interesse eines Hochschulrates, eine konstruktive Beziehung zum Senat wie auch zu weiteren hochschulischen Funktionsträgern auf dezentraler

Ebene (Dekaninnen und Dekane) zu pflegen und im hochschulinternen Gesamtgefüge die Rollen im Zusammenspiel komplementär zu gestalten. Persönliche Begegnungen, die Verdeutlichung seiner Standpunkte und eine Bereitschaft zum vertrauensbildenden Dialog sind dabei unabdingbar (zudem erschließen sich so dem Hochschulrat weitere Informationsquellen); hier sind verschiedene konkrete Kommunikationswege praktikabel:

- ein regelmäßiger Austausch zwischen Hochschulratsvorsitz und der/dem Vorsitzenden des Senats;
- ein regelmäßiger Austausch mit den verschiedenen Statusgruppen der Hochschule, insbesondere den Studierenden, aber auch mit der Gleichstellungsbeauftragten oder dem Personalrat;
- gemeinsame Sitzung(en) von Hochschulrat und Senat;
- ein Angebot des/der Hochschulratsvorsitzenden, in Abständen im Senat zu berichten;
- der gegenseitige Austausch von Tagesordnungen zwischen Senat und Hochschulrat, ggf. auch von Ergebnisprotokollen;
- strukturierte Kontakte mit den Dekaninnen und Dekanen (etwa über eine Einladung von Dekan(inn)en zu bestimmten Tagesordnungspunkten).

28. Hochschulräte werden innerhalb der Hochschule besser wahrgenommen und gewinnen an Akzeptanz, wenn sie für Transparenz ihrer Vorgehensweise und ihrer wesentlichen Entscheidungen sorgen und ihre Arbeit hochschulintern und öffentlich sichtbar machen.

Akzeptanz und Transparenz

- Hochschulräte sind auf vertrauliche und offene Diskussionen angewiesen; sie sollten ihre Sitzungen daher auf keinen Fall öffentlich stattfinden lassen, da dies ihre Arbeitsweise und Entscheidungsfindung eminent beeinträchtigen würde.
- Hochschulräte sollten zwar gegenüber den Hochschulmitgliedern ansprechbar sein, sich aber nicht als Kummerbriefkasten anbieten und auch keine eigene Öffentlichkeitsarbeit betreiben – diese ist Sache der Hochschulleitung.
- Hochschulräte sollten, allerdings in Abstimmung mit der Hochschulleitung, Transparenz über wesentliche Beschlüsse und deren Begründung in Richtung der Stakeholder sicherstellen („ein Hochschulrat darf keine Blackbox sein“).
- Sie sollten ihre gesetzlichen Aufgaben, ggf. ihre Geschäftsordnung wie auch die personelle Besetzung, die nächsten Sitzungstermine und ggf. deren wesentliche Tagesordnungspunkte, zentrale Beschlüsse und eine(n) Ansprechpartner(in) wahrnehmbar über die Website der Hochschule kommunizieren.
- Der oder die Vorsitzende des Hochschulrates sollte entsprechende Aktualisierungen im Internet veranlassen und redigieren.

6.4 Arbeitsstrukturen

6.4.1 Arbeitsstrukturen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

29. Die Regelung konkreter Arbeitsstrukturen und -verfahren sollte prinzipiell Sache der Hochschulen und des Hochschulrates sein (u. a. reguliert in der Geschäftsordnung des Hochschulrates). Insofern sollte der Staat in diesem Bereich auf gesetzliche Detailvorgaben verzichten (z. B. zur Beschlussfähigkeit des Hochschulrates oder zum Sitzungsturnus); das allerdings mit einer Ausnahme:

- Die jeweiligen Hochschulen sollten angehalten sein, ihren Hochschulräten eine eigenständige administrative Unterstützung zur Verfügung zu stellen – Muster kann hier die Regelung Baden-Württembergs sein (Vorschlagsrecht des Hochschulrates bei der Auswahl des Personals; Weisungsrecht über die entsprechenden Mitarbeiter(innen) bei dem Hochschulratsvorsitz).



Bringschuld des Ministeriums

30. Der Hochschulrat, insbesondere die externen Mitglieder und der Vorsitz, benötigt angesichts der zumeist weitreichenden Entscheidungsbefugnisse (z. B. in Haushalts- oder Personalangelegenheiten) ggf. rechtliche Auskunft und weiteren fachlichen Rat seitens des Ministeriums.

- Dem Hochschulrat und insbesondere dem Vorsitz sollte für Rückfragen oder rechtliche Klärungen eine direkte Ansprechperson aufseiten der ministeriellen Arbeitsebene benannt werden.
- Gerade externe Vertreter können ihre Funktion besser wahrnehmen, wenn ihnen der hochschulrechtliche Kontext deutlich ist. Hier besteht nicht nur eine Holschuld der Hochschulratsmitglieder, sondern auch eine Bringschuld des jeweiligen Wissenschaftsministeriums. Insbesondere wenn die letztliche Bestellung bzw. Berufung der Mitglieder in Händen des Wissenschaftsministeriums liegt, sollte seitens der Ministerialverwaltung für alle Hochschulen des Landes ein entsprechender Überblick (Rolle des Hochschulrates im Gesamtgefüge der zentralen Hochschulorgane, Aufgaben und Befugnisse des Hochschulrates, weitere wichtige gesetzliche Bestimmungen und konkrete Fragen der praktischen Arbeit) vorbereitet und laufend aktualisiert zur Verfügung gestellt werden.
- In besonderen Konstellationen, wo seitens des Hochschulrates z. B. aufgrund von Loyalitätskonflikten nicht auf die Arbeitsunterstützung durch die hochschulische Geschäftsstelle zurückgegriffen werden kann, sollte das Ministerium zeitlich begrenzt Unterstützung anbieten.

Veröffentlichungspflicht

31. Die Arbeit und das Engagement in Hochschulräten sind zuallererst als gesellschaftliches Engagement der Mitglieder zu betrachten. Dennoch sind die Hochschulen für die Besetzung ihrer Hochschulräte auf die Gewinnung von z. T. hochrangigen Persönlichkeiten angewiesen, die bereit sind, ihre Zeit in diesem Gremium, teilweise auch deutlich über die regulären Sitzungen hinausgehend (fast immer üblich im Fall der Vorsitzenden), einzusetzen.

- Hochschulratsmitgliedern sollte daher eine angemessene Vergütung im Sinne einer Aufwandsentschädigung angeboten werden können, auch wenn diese von der Höhe her den ggf. auftretenden Verdienstaufschlag weder vollständig kompensieren kann noch soll. Sie sollte aber neben den Reisekosten zumindest eine Höhe erreichen, die Wertschätzung signalisiert, ohne zu starke finanzielle Anreize zu setzen.
- Falls die Entscheidung über die Vergütung in den Händen der Hochschulen bzw. Hochschulräte liegt, sollte eine Veröffentlichungspflicht der jährlichen Gesamtsumme bestehen.
- Es erscheint sinnvoll, den meist erheblich höheren Mehraufwand des Vorsitzes durch einen erhöhten Satz zu honorieren. Dem Vorsitz sollten auch für formelle und informelle Kontakte zwischen den Sitzungen die Reisekosten erstattet werden.

**6.4.2 Arbeitsstrukturen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen**

32. Eine eigenständige administrative Unterstützung des Hochschulrates, insbesondere des/der Vorsitzenden, erleichtert und beschleunigt die Arbeit des Organs.

- Hochschulen sollten die benötigte eigenständige administrative Unterstützung gewähren. Das Personal der Geschäftsstelle (ggf. in Teilzeit) sollte klar dem Vorsitz zugeordnet sein.
- Die/der Hochschulratsvorsitzende sollte bei der Auswahl des Personals beteiligt werden.
- Ein Konfliktfall zwischen Hochschulrat und Hochschulleitung bringt die Geschäftsstellenleitung bei uneindeutiger Zuordnung unweigerlich in Loyalitätskonflikte;

daher sollten bereits zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns des Hochschulrates Regelungen zwischen den Leitungspersonlichkeiten besprochen werden.

- Eine Geschäftsstelle ist keine zweite Verwaltung; der Aufgabenumfang der Mitarbeiter(innen) sollte klar definiert werden (Arbeitsplatzbeschreibung).

33. Insbesondere die externen Hochschulratsmitglieder müssen sich zu Beginn ihrer Tätigkeit auf ggf. unbekanntem Terrain bewegen; das kann die Spezifik der jeweiligen Hochschule, aber auch das Bildungs- und Wissenschaftssystem insgesamt betreffen.

Starterkits

- Hochschulen sollten zur raschen und zielgerichteten Aufnahme der Arbeitstätigkeit bei der Konstituierung die rechtlichen und hochschulischen Rahmenbedingungen komprimiert vermitteln, etwa in Form eines Starterkits mit den wesentlichen Informationen zu relevanten gesetzlichen Regelungen, Steuerungsmodellen, Zuständigkeiten/Entscheidungsstrukturen (Ansprechpartner(innen) und Organigramm) sowie Hochschulspezifika.
- Für neu berufene Mitglieder sollte zudem eine Übersicht über bisherige wesentliche Beschlüsse erstellt werden (Auszüge der Protokolle).

34. Die Hochschulratssitzungen finden in der Regel in schmalen Zeitfenstern statt (meist viermal jährlich für durchschnittlich vier Stunden); das Zeitbudget der Mitglieder ist begrenzt. Eine passgenaue Aufbereitung von Sitzungsunterlagen ist daher für eine optimale Nutzung der knappen Zeit wie auch für die Rationalität und Transparenz der Entscheidungen essenziell.

Taktung und Gestaltung der Sitzungen

- Insbesondere im Falle gemischt besetzter Hochschulräte ist darauf zu achten, dass substanziierte Vorlagen und nicht Eindrücke interner Mitglieder die eigentliche Grundlage der Beratung des Hochschulrates darstellen. Denn so wichtig das Mehrwissen der Hochschulinternen ist (Realitätsnähe, Perspektivenvielfalt, Ergänzung zum Blickwinkel der Hochschulleitung), die externen Mitglieder müssen die Chance zur eigenen Urteilsbildung erhalten.
- Basis für substanziierte Vorlagen ist ein transparentes und aussagekräftiges standardisiertes Berichtssystem (Kennzahlen) der Hochschule; hierfür muss jede Hochschule Sorge tragen („Wenn Sie als Hochschulrat um Informationen kämpfen müssen, haben Sie schon verloren“).
- Hochschulen sollten die Sitzungsunterlagen komprimiert und aussagekräftig gestalten (entscheidungsreif). Umfangreichen Unterlagen sollte ein *management summary* vorangestellt werden; zudem sollte für jeden Tagesordnungspunkt der Entscheidungsbedarf (Stellungnahme, Beschluss, Kenntnisnahme ...) benannt werden.
- Unterlagen sollten rechtzeitig übermittelt werden; dieses ermöglicht eine sachgerechte Vorbereitung der Teilnehmer(innen).

35. Hochschulräte müssen die Ausführung ihrer Beschlüsse nachverfolgen können. Es liegt in der Verantwortung der Hochschulleitung, für die Umsetzungskontrolle zu sorgen und darüber dem Hochschulrat in sinnvollen Abständen von sich aus Bericht zu erstatten.

6.4.3 Arbeitsstrukturen: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

36. Hochschulräte sollten in der Regel eine Frequenz von vier Sitzungen pro Jahr vorsehen; es bedarf aber ggf. weiterer Treffen zu besonderen Anlässen wie etwa zur Wahl der Hochschulleitung oder Strategieklausuren; häufigere reguläre Treffen verleiten zu kurzfristigen und detaillierten Interventionen, seltenere Treffen würden aufgrund der dann übervollen Tagesordnung angemessene Diskussionen erschweren.



37. Hochschulräte sollten sich eine Geschäftsordnung geben, um interne Verfahrensregelungen (z. B. zur Einberufung von Sitzungen, zur Beschlussfähigkeit oder zum Umgang mit dem Protokoll) transparent und verbindlich zu fixieren.

38. Hochschulräte sollten zur Entlastung der Sitzungen und zur Beschleunigung von wichtigen Angelegenheiten (z. B. in Personalangelegenheiten) Abstimmungen im Umlaufverfahren vorsehen.

Erfahrungsaustausch

39. Um die eigene Arbeitspraxis zu optimieren, sollten Hochschulratsmitglieder und Geschäftsstellenleitungen/Referent(inn)en den Erfahrungsaustausch mit anderen Hochschulräten nutzen oder anregen, auf Länderebene oder überregional. Gute Beispiele sind die Zusammenkünfte von Vorsitzenden und Arbeitstreffen von Geschäftsstellenleitungen in Nordrhein-Westfalen oder länderübergreifende Diskussionskreise wie das Forum Hochschulräte oder die Tremsbütteler Treffen.

6.5 Rechenschaft und Kontrolle



6.5.1 Rechenschaft und Kontrolle: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates

40. Die Akzeptanz von Hochschulräten innerhalb und außerhalb der Hochschulen hängt auch davon ab, inwieweit der Hochschulrat seine Arbeit transparent gestaltet und diese zu legitimieren weiß.

Gerade bei einer Berufung von Hochschulratsmitgliedern durch den Ministerpräsidenten/die Ministerpräsidentin des Landes (s. o.) sollte eine Rechenschafts-/Berichtspflicht des Hochschulrates an diese(n) in Form einer Art öffentlichen Zwischenbilanz über die Arbeitsschwerpunkte und Ergebnisse vorgesehen werden, idealerweise zur Hälfte und/oder am Ende des Berufungszeitraums.

41. Der Hochschulrat besitzt in den meisten Bundesländern weitreichende Kompetenzen und Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung der Hochschulentwicklung. Die einzelnen Mitglieder, insbesondere die Vorsitzenden, haben wiederum in der Ausübung ihres Amtes zumeist einen großen Gestaltungsspielraum. Wird bei der Besetzung, daneben gegriffen ist im besten Fall eine Chance vertan, unter weniger guten Umständen muss eine Hochschule mit den Auswirkungen im Schnitt vier Jahre zurechtkommen.

Möglichkeit zur Abberufung

Die Landeshochschulgesetze sollten daher die Möglichkeit zur Abberufung von Hochschulratsmitgliedern durch einen gemeinsamen Beschluss der Hochschulleitung, des Senats und des Hochschulrates vorsehen, allerdings mit qualifizierten Mehrheiten.



6.5.2 Rechenschaft und Kontrolle: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulen

42. Die wissenschaftliche Szene in Deutschland ist nicht endlos groß, sodass in der Situation verschärften Wettbewerbs, in der Hochschulratsmitglieder die Position ihrer Hochschule eigentlich stärken sollten, diese teilweise aus konkurrierenden Hochschulen stammen. Daraus können bei den Hochschulratsmitgliedern Loyalitätskonflikte entstehen.

- Hochschulen sollten bereits bei der Auswahl der Hochschulratsmitglieder darauf achten, Loyalitätskonflikte zu vermeiden und auf Funktionsträger unmittelbar konkurrierender Hochschulen zu verzichten.

- Hochschulen sollten das Thema „Handeln bei Befangenheit“ im Hochschulrat ansprechen und dafür eine Regelung finden (beispielsweise die Vereinbarung, im Fall der Befangenheit in einem bestimmten Punkt diese jeweils freiwillig anzusprechen und an den entsprechenden Beratungen nicht teilzunehmen).

43. Hochschulräte sind für Hochschulen ein Gewinn, wenn sie auch eine Brückenfunktion in Richtung der Wirtschaft einnehmen. Wenn enge Verflechtungen zwischen den Herkunftsinstitutionen einzelner Hochschulratsmitglieder und der Hochschule bestehen (etwa durch bedeutende Drittmittelprojekte oder Kooperationen), sind Interessenkonflikte allerdings vorprogrammiert – die Mitglieder sind ggf. gezwungen, sich für das Wohl der Hochschule oder das ihrer Herkunftsinstitution zu entscheiden.

- Jeder Anschein, die Hochschulen würden für Interessen der Wirtschaft vereinnahmt, sollte vermieden werden. Entsprechend sollte bereits bei der Auswahl auf die Unabhängigkeit der Mitglieder geachtet werden – sie müssen frei sein, im Interesse der Hochschule zu entscheiden.
- Hochschulräte sind als Organe der Hochschule dem Wohl der Hochschule und den durch sie zu erfüllenden gesellschaftlichen Aufgaben verpflichtet. Ist dies aufgrund einer zu starken Verschränkung von individuellen und hochschulischen Aktivitäten nicht zu gewährleisten, sollte die Hochschule über die Möglichkeit eines Besetzungswechsels nachdenken. Dies gilt für Vertreter(innen) aller gesellschaftlichen Gruppen bzw. Teilsysteme.

Wohl der Hochschule

6.5.3 Rechenschaft und Kontrolle: Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich der Hochschulräte

44. Hochschulen und ihren Untergliederungen werden Evaluationen zahlreicher Arbeitsbereiche abverlangt. Deren Ziel ist es, Hinweise zur Verbesserung der Strukturen und Arbeitsabläufe zu identifizieren. Der Hochschulrat sollte sich hiervon nicht ausnehmen, sondern mit gutem Beispiel vorangehen.

- Hochschulräte sollten sich regelmäßig, etwa in Verbindung mit der Erstellung der oben erwähnten Zwischenbilanz, einer Evaluation stellen. Insbesondere wenn eine Hochschule die Evaluation ihrer Leitungsorgane vorsieht, sollte auch der Hochschulrat sich ihr nicht verweigern.
- Eine Evaluation sollte extern durchgeführt, zumindest aber moderiert werden und u. a. die Arbeitsschwerpunkte, Geschäftsprozesse, Entscheidungsstrukturen und Schnittstellen zu anderen Hochschulbereichen in den Blick nehmen.



45. Die Fragen der persönlichen Haftung von Hochschulratsmitgliedern sind vielfach ungeklärt. Die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit konfliktiert in gewisser Weise rechtlich mit den zumeist weitreichenden Kompetenzen der Hochschulräte.

- Hochschulräte sollten darauf dringen, dass der Rechtsrahmen der Haftung abgesteckt wird (seitens des Ministeriums).
- Hochschulräte sollten dafür Sorge tragen, dass entsprechender individueller Versicherungsschutz (Directors and Officers Liability – D&O-Versicherung) besteht. Die Hochschule sollte die entsprechenden Versicherungsbeiträge übernehmen.

Rechtsrahmen der Haftung

Liste der Interviewpartnerinnen und -partner

Wesentliche Impulse verdankt das vorliegende Papier einer Serie von Interviews, die leitfadengestützt von September 2009 bis März 2010 mit zahlreichen Hochschulexpertinnen und -experten geführt wurden. Befragt wurden:

Dr. Bettina Böhm (Leiterin der Abteilung Human Resources, European Space Agency; ehem. Kanzlerin der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster): Mitglied des Hochschulrates der TU Dortmund.

Prof. Dr. Karin Donhauser (Humboldt-Universität zu Berlin): Mitglied des Hochschulrates der Fachhochschule Amberg-Weiden; Mitglied des Hochschulrates der Ruhr-Universität Bochum; Mitglied des Landeshochschulrates Brandenburg.

Prof. Dr. med. Karl Max Einhäupl (Vorstandsvorsitzender der Charité Universitätsmedizin Berlin; ehem. Vorsitzender des Wissenschaftsrates): Vorsitzender des Hochschulrates der TU München, Vorsitzender des Kuratoriums der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Dipl.-Ing. Klaus Freytag (ehem. Vorsitzender der Geschäftsleitung, Siemens AG, Region Südwest): Mitglied des Hochschulrates der Hochschule Esslingen.

Dr. Annette Fugmann-Heesing (ehem. hessische Finanzministerin; Mitglied des Berliner Abgeordnetenhauses): Vorsitzende des Hochschulrates der Universität Bielefeld.

Prof. Dr. Peter Gaethgens (ehem. Präsident der Freien Universität Berlin; ehem. Präsident der Hochschulrektorenkonferenz; Vorstandsmitglied der European University Association): Vorsitzender des Universitätsrates Schleswig-Holstein.

Dr. Manfred Gieseler (Geschäftsführer i.R. TOTAL Raffinerie Mitteldeutschland GmbH): ehem. Vorsitzender des Kuratoriums der Hochschule Merseburg (FH).

LMR Dr. Klaus Herberger (Stellv. Abteilungsleiter Abteilung 2, Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg i.R.): qua Amt beratendes Mitglied in verschiedenen Hochschulräten des Landes.

Stefan Hernádi als Vertreter der Gruppe der Studierenden: Mitglied im Kuratorium der FU Berlin.

Prof. Dr.-Ing. Helmut Hoyer (Rektor der FernUniversität in Hagen): Mitglied des Hochschulrates der Universität Bamberg.

Prof. Dr. h.c. Dietmar v. Hoyningen-Huene (ehem. Rektor der FH Mannheim – Hochschule für Technik und Gestaltung): Mitglied im Hochschulrat der Georg-Simon-Ohm-Hochschule für angewandte Wissenschaften – Fachhochschule Nürnberg; Mitglied im Hochschulrat der staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Mannheim.

Lars Hünig: Leiter der Geschäftsstelle des Hochschulrates der Hochschule Konstanz.

Prof. Dr. Dr. Max Kaase (Jacobs University Bremen): Mitglied im Universitätsrat der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Eckart Kottkamp (Stellv. Vorsitzender des Aufsichtsrats Basler AG): Vorsitzender des Hochschulrates der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

Dr. Wilhelm Krull (Generalsekretär der VolkswagenStiftung): Vorsitzender des Stiftungsrates der Georg-August-Universität Göttingen; ehem. Mitglied des Universitätsrates der Universität Konstanz; ehem. Vorsitzender des Hochschulrates der Universität Marburg; Mitglied des Governing Board der Central European University in Budapest.

Prof. Dr. Karl-Heinz Lembeck (Vorsitzender des Senats und Mitglied des Hochschulrates): Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Dr. Wolfgang Lieb (Staatssekretär a.D.): Mitglied des Hochschulrates der FH Koblenz.

Jürgen Schlegel (Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz): Vorsitzender des Hochschulrates der Ruhr-Universität Bochum; Mitglied des Universitätsrates der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Mitglied des Stiftungsrates der Europa-Universität Viadrina.

Prof. Dr. Winfried Schulze (LMU München, seit 1994 Mitglied des Wissenschaftsrats und von 1998 bis 2000 Vorsitzender des Wissenschaftsrats): Vorsitzender des Hochschulrates der Universität Paderborn.

Prof. Dr. Margret Wintermantel: Präsidentin der Hochschulrektorenkonferenz; ehem. Präsidentin der Universität des Saarlands und ehem. Mitglied des Universitätsrates der Universität Konstanz.

Andreas Wolfrum: Persönlicher Referent des Rektors der FernUniversität in Hagen und zugleich Leiter des Büros des Hochschulrats.

Die Autoren sind allen Gesprächspartner(inne)n für deren Hinweise zu Dank verpflichtet, tragen jedoch selbstverständlich alleine die inhaltliche Verantwortung für den vorliegenden Bericht und die darin enthaltenen Einschätzungen.

1 Zur Zitationsweise ist anzumerken, dass Zitate aus den im Kontext der vorliegenden Studie geführten Experteninterviews aus Gründen der Anonymisierung ohne Quellenangabe in doppelte Anführungsstriche gesetzt sind. Zitate aus der Literatur sind mit den üblichen bibliografischen Angaben gekennzeichnet.

2 Der Begriff des New Public Management (NPM) wird im deutschen Sprachraum weitgehend synonym zum Begriff der Neuen Steuerung (oder auch: Neues Steuerungsmodell, NSM) verwendet. Vgl. Näheres in Abschnitt 3.2.

3 Im Folgenden wird mit dem Begriff des „Hochschulrats“ auch das „Kuratorium“ oder der „Universitäts-“ bzw. „Aufsichtsrat“ bezeichnet, falls nicht explizit auf Länderspezifika Bezug genommen wird.

- 4 Vgl. beispielsweise Bebbler 2008 im „duz MAGAZIN“ oder Kreimeier ebenfalls 2008 in „Zeit online“. Näheres zum Medienecho in Abschnitt 2.
- 5 Das I. Forum Hochschulräte fand am 22.6.2009 zum Thema „Beratung, Steuerung, Berufung – die wichtigsten Handlungsfelder von Hochschulräten“ statt, das „II. Forum“ am 10.3.2010 zum Thema „Erfolgsfaktoren für Hochschulräte und Strategieprozesse in Hochschulen“. Weitere Foren sind geplant. Vgl. dazu: http://www.stifterverband.org/wissenschaft_und_hochschule/hochschulen_im_wettbewerb/forum_hochschulraete/index.html; letzter Zugriff: 29.3.2010.
- 6 Eine Synopse landesgesetzlicher Regelungen bieten die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und Bogumil et al. Der Vorteil liegt in der komprimierten Vergleichsdarstellung. Allerdings sind die 2007 publizierten Übersichten teilweise widersprüchlich und inzwischen durch diverse Novellen von Landeshochschulgesetzen überholt. Gleiches gilt für Hohenhaus 2006. Ein aktuellerer, allerdings ausschnitthafter Vergleich ist bei Hüther zu finden. Vgl. HRK 2007; Bogumil et al. 2007, 61-64 und Hüther 2009, 50-73.
- 7 Der hier verwendete Expertenbegriff orientiert sich an dem von Gläser/Laudel in Anlehnung an Christel Hopf beschriebenen Verständnis. Vgl. Gläser/Laudel 2009; hier: 11-14.
- 8 Eine systematische Medienanalyse wird an dieser Stelle nicht geliefert. Allerdings reicht schon eine gezielte Suche im Internet aus, um sich einen Eindruck über die öffentliche Diskussion über Hochschulräte zu verschaffen. Berücksichtigt wurden neben den Onlinebeiträgen großer Print- und Hörfunkmedien wie „ZEIT“ oder Deutschlandfunk auch kleinere Meldungen auf Onlineportalen sowie Beiträge aus Fachjournals wie der „duz“ oder „Forschung & Lehre“.
- 9 Vgl. z. B.: Schulz/Kürschner 1997, in rechtlicher Perspektive Fink 2001, Schmidt 2004, 80ff und die Darstellung der Debatte bei Laqua 2004, 30f.
- 10 Vgl. zu den im Folgenden zusammenmontierten negativen wie positiven Darstellungen z. B.: Müller-Böling/Meyer 1997; Fittschen 1998; Etzold 2000; Bultmann 2006; Krüger 2007; Stegemann 2007; Bebbler 2008; Kreimeier 2008; Lieb 2008c oder: „duz Akademie“ 08/2008. Es sei noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die dargestellten Positionen hier überspitzt ineinander montiert wurden.
- 11 Der Begriff der „unternehmerischen Universität“ fand in die Debatte um den richtigen Weg der Hochschulmodernisierung durch Burton Clarks Studie „Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation“ von 1998 Eingang. Allerdings wurde Clarks Idee der entrepreneurial university im deutschen Sprachraum eine Bedeutung gegeben, die mit der von ihm intendierten nur noch wenig zu tun hat. Clark ging es um die selbstbestimmte, auch als Organisation lernende Hochschule, die sich insbesondere gegenüber Staat/Politik und Wirtschaft als selbständiger, kompetenter Akteur mit eigenen Steuerungs- und Finanzmitteln ausweist. Dagegen wurde die „unternehmerische Hochschule“ in der deutschsprachigen Diskussion fast sofort mit einer durch eine ökonomische Rationalität kolonialisierten bzw. an wirtschaftlichen (Profit-)Interessen ausgerichteten Hochschule gleichgesetzt. Hans N. Weiler hat diese Entwicklung aus der Distanz des Stanford-Wissenschaftlers 2005 treffend charakterisiert und kritisiert. Vgl. Clark 1998 und Weiler 2005; hier: 3.
- 12 In diesem Teil der vorliegenden Studie werden ausländische hochschulratsähnliche Einrichtungen, wie beispielsweise die für Hochschulen im angelsächsischen Bereich üblichen councils, governing boards oder boards of trustees, nicht systematisch berücksichtigt. Vgl. dazu z. B.: Amaral/Magalhaes 2002 oder für die USA: Schreiterer 2008, 219-225, sowie das Kapitel „Hochschulräte im internationalen Vergleich“ in vorliegender Publikation.
- 13 Den Rektor(inn)en/Präsident(inn)en deutscher, österreichischer und schweizerischer Hochschulen wurden standardisierte Fragebögen zugesandt. Von 231 angefragten Hochschulen antworteten 191; mit einem Datensatz von 161 Hochschulen wird die Rücklaufquote von den Verfassern zu Recht als „deutlich überdurchschnittlich“ bezeichnet. Zusätzlich zur Fragebogenerhebung wurden – allerdings ausschließlich gewerkschaftliche – Vertreter(innen) in deutschen Hochschulräten in qualitativen Interviews nach ihren Arbeitserfahrungen befragt. Vgl. Bogumil et al. 2007; Zitate: 4 und 18.
- 14 Vgl. Bogumil et al. 2007, 26ff. Näheres siehe im Abschnitt 5.3.

- 15 Mit diesem Ergebnis widerlegen Bogumil et al. die Leitthese der ebenfalls empirisch angelegten Untersuchung der Mitgliederstrukturen deutscher Hochschulräte von Werner Nienhüser et al. (Erhebung Januar 2007); zudem wird die von Nienhüser's Team angewandte Methodik hinterfragt. Vgl. Bogumil et al. 2007, 30ff. und: Nienhüser et al. 2007; ohne wesentliche Ergänzungen gegenüber der Arbeit von 2007 siehe: Dies. 2008a und Dies. 2008b.
- 16 Hüther konzentriert sich auf den Vergleich der gesetzlich zugestandenen Kompetenzen im Bereich der Sach- und Personalentscheidungen als Indiz für Steuerungsfähigkeit sowie auf die Zusammensetzungsregeln und den Modus der Besetzungsverfahren von Hochschulräten als Indiz für eine Steuerung von außen. Rechtsstand der Untersuchung von Hüther ist Anfang des Jahres 2008. Vgl. Hüther 2009; hier bes. 50-54.
- 17 Dies trifft allerdings auch auf die USA zu, wie der internationale Vergleich in diesem Band bestätigt.
- 18 Hüther weist darauf hin, dass die Definition von „Außensteuerung“ die Beurteilung wesentlich präformiert: „Außen“ kann entweder als außerhalb des jeweiligen Steuerungsobjekts liegend definiert werden – oder (in Anlehnung an Uwe Schimank) als außerhalb des Wissenschafts- und Erziehungssystems. Der letzteren Bestimmung nach kann dann nicht von Außensteuerung gesprochen werden, wenn Hochschulräte mehrheitlich durch Wissenschaftler(innen) besetzt sind. Vgl. a. a. O., 53f.
- 19 Der Erhebungszeitraum lag zwischen 2004 und 2006. Alle österreichischen Universitätsräte wurden schriftlich befragt, zudem wurden ergänzend 20 Interviews mit Mitgliedern von Universitätsräten geführt. Ziel des Projekts war u. a. die wissenschaftliche Begleitung der ersten Funktionsperiode der österreichischen neuen Leitungsorgane, die dort mit dem Universitätsgesetz von 2002 an allen 21 Universitäten eingeführt worden sind. Zudem sollten potenzielle Klippen markiert werden, um für die Arbeitspraxis von Hochschulräten, aber auch für die deutsche Politik Anregungen zu geben. Vgl. Laske et al. 2006a und Dies. 2007; Zitat: 67.
- 20 Vgl. Laske et al. 2006b, Folie 3. Laske stützt sich auf den Ansatz zur Governance-Forschung von Chris Cornforth.
- 21 Wenn z. B. keine Entscheidungskompetenzen von Hochschulräten im Bereich der Entwicklungsplanung gegeben sind, ist die Wahrscheinlichkeit, dass geeignete mentale Modelle der Akteure oder gelungene Kommunikationsprozesse zwischen den Leitungsorganen dieses Manko ausgleichen und Hochschulräte dennoch eine substanzielle Wirkung im Sinne strategischer Beratung entfalten können, denkbar gering.
- 22 Hervorzuheben sind die Monografien von Laqua und Schmidt, beide 2004. Vgl. darüber hinaus den Artikel von Krüger, der bereits 1997 grundlegende juristische Fragestellungen vorgezeichnet hat und ebenfalls in juristischer Perspektive: Kersten 1999, Kahl 2005 und Epping 2008; hier: 12ff.
- 23 Vgl. Schmidt 2004. Schmidt unternimmt den Versuch der Definition eines „eigentlichen“ Hochschulratsmodells im typisierend verstandenen Sinne und wählt auf der Basis dieses Begriffsverständnisses seine untersuchungsgegenständlichen Modelle aus. Insofern kommen bei ihm nicht alle Landeshochschulgesetze in den Blick. Vgl. a. a. O., 3-5; Zitat: 4. Zu seinem Hochschulratsbegriff und den von ihm identifizierten unterschiedlichen Modellen s. a. a. O., 10-103. Zur verfassungsrechtlichen Prüfung, die sich am ausführlichsten auf die Konzeption in Baden-Württemberg bezieht, da dort die von Schmidt vorab definierte Hochschulratsidee „in grundlegender Weise realisiert“ sei, und darüber hinaus die Modelle von Saarland, Bayern, Sachsen und Brandenburg sowie lokale Sondermodelle berücksichtigt, vgl. a. a. O., 133-233.
- 24 Dagegen gab es zwischen 1997 und 2008 eine Reihe von Symposien und Diskussionsveranstaltungen zum Thema Hochschulräte, die in Sammelbänden mit Beiträgen verschiedener Disziplinen und mit Erfahrungsberichten von Praktiker(inne)n aus Hochschulen, Bundesländern oder dem Ausland zusammengefasst sind. Die Veranstaltungen wurden meist im Interesse der praktischen Umsetzung, z. B. im Umfeld der Vierten HRG-Novelle oder der Novelle von Landeshochschulgesetzen, vonseiten hochschulnaher Einrichtungen oder auch Beteiligten in den Hochschulen initiiert. Vgl. HRK (Hg.) 2000; Müller-Böling/Fedrowitz (Hg.)

- 1998, darin insbesondere die Beiträge von: Müller-Böling/Küchler, Schlicht, Kronthaler, Reiche, Künzel und Neyses; Ziegele 2004; Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.) 2007 und: Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hg.) 2008. – Einen fokussierten internationalen Vergleich bietet das Kapitel von Müller-Eiselt in vorliegender Studie.
- 25 Zu zeitlich weiter zurückreichenden Vorläufern in Deutschland (z. B. zu den von Vertreter(innen) aus Hochschule, Stadt und privaten Stiftern gebildeten Einrichtungen Kuratorium und Großer Rat der 1914 gegründeten Stiftungsuniversität in Frankfurt am Main) vgl. im Anriss: Epping 2008, 6. Es fehlen derzeit allerdings historiografische Studien, die das Phänomen der Hochschulräte heutiger Prägung systematisch im Kontext der deutschen Bildungsgeschichte untersuchten.
- 26 Vgl. dazu: Schmidt 2004, 6f und 34f; Zitat: 35; Laqua 2004, 27 und 63ff sowie Kuroпка 1999 und überblickshaft: Epping 2008, 6-9. Siehe zu Berlin genauer: Drosdzol 1981.
- 27 Vgl. zu den Ergebnissen des niedersächsischen Reformmodells v. a.: Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (Hg.) (1997) und zur öffentlichen Debatte in der vorliegenden Studie Anm. Nr. 10. Einen knappen Überblick über die Positionen verschiedener Institutionen, die sich seit Mitte der 1990er-Jahre für die Einrichtung von Hochschulräten eingesetzt haben (z. B. HRK oder WR), gibt: Müller-Böling 2008, 102-106.
- 28 Vgl. zum Ansatz des NPM im Kontext des deutschen Hochschulsystems (wie auch im internationalen Bereich) u. a.: Brinckmann 1998; Koch/Fisch (Hg.) 2005; Lange/Schimank 2005; Schimank 2005; Kehm/Lanzendorf 2006; Jansen 2007 und: Lange/Schimank 2007.
- 29 Vgl. dazu: de Boer/Enders/Schimank 2007; bes. 138-140. Die Autoren arbeiten in ihrer international-komparativ angelegten Studie mit fünf zentralen Kennzeichen bzw. Reglern des NPM-Ansatzes im Hochschulbereich und zählen dazu – neben den vier oben genannten – zudem die Verminderung der akademischen Selbstverwaltung. Laut Lothar Zechlin wurden die Regelfaktoren erstmalig im Jahr 2000 von Uwe Schimank herausgearbeitet. Vgl. Zechlin 2007, Anm. 1.
- 30 Vgl. Anm. 12.
- 31 Vgl. zum Modell des Aufsichtsrates sowohl die Kurzdarstellung des Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft bei Laqua als auch die Beschreibung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), die allerdings idealtypisch formuliert ist und sich sowohl an gesetzlichen Vorschriften als auch an „international und national anerkannten Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung“ orientiert. Siehe: Laqua 2004, 35f und: Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) 2009; hier: Präambel und Kapitel 5.
- 32 Vgl. Teil: Landeshochschulgesetze im Vergleich ab S. 130ff, Rechtsstand Februar 2010.
- 33 Das Niedersächsische Hochschulgesetz vom 26.2.2007 regelt im vierten Kapitel (§§ 55ff.) Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts. Für diese ist ein Stiftungsrat vorgesehen.
- 34 Die Universität Frankfurt/Oder steht als Stiftungseinrichtung unter einem eigenen Gesetz, das u. a. die Einrichtung eines Stiftungsrates vorsieht. Vgl. § 10 Abs. 2 des Gesetzes über die Errichtung der Stiftung Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (StiftG-EUV) vom 14.12.2007.
- 35 Vgl. §§ 18 und 20 HSG Schleswig-Holstein.
- 36 Vgl. dazu: Laske et al. 2007; Zitate: 71 und: Dies. 2006b. Siehe zu Laskes Ansatz auch in der vorliegenden Studie Abschnitt 2.2.
- 37 In Hessen wird dem Hochschulrat dagegen ausdrücklich die Aufgabe zugewiesen, „die in der Berufswelt an die Hochschule bestehenden Erwartungen zu artikulieren und die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse und künstlerischer Leistungen zu fördern“ (§ 42 Abs. 1 Hessisches Hochschulgesetz). Sachsen betont die planerische Zusammenarbeit mit dem Staat und in Sachsen-Anhalt soll das Kuratorium die Interessen der Hochschule in der Öffentlichkeit unterstützen.

- 38 Für eine detaillierte Annäherung siehe Otto Hüther, der die gesetzlich gewährten Steuerungskompetenzen von Hochschulräten im Hinblick auf Sach- und Personalentscheidungen vergleicht (mit Rechtsstand zu Anfang 2008). Vgl. Hüther 2009.
- 39 Thüringen sieht die Wahl z. B. der Präsidentin/des Präsidenten nur „im Einvernehmen mit dem Senat“ vor.
- 40 Die Terminologie und konkrete Ausfüllung ist je nach Einführungsstand des kaufmännischen Rechnungswesens unterschiedlich: z. B. Wirtschaftspläne (HH) oder Budgetplan (HE).
- 41 Insgesamt betrachtet, geben vier Länder ihren Hochschulräten nur die Möglichkeit zu Entscheidung oder Stellungnahme zum Haushaltsplanentwurf (BW, BY, SN, ST).
- 42 Z. T. auch als „Hochschulstruktur- und Entwicklungsplan“ bezeichnet (z. B. SH).
- 43 Zum Hochschulratsbegriff, u. a. in Abgrenzung zu dem des Beirats, siehe Schmidt 2004, 10ff.
- 44 Dies gilt allerdings nicht für das Alternativmodell der Stiftungshochschulen. Die Hochschulräte haben im Ländervergleich der Hochschulräte die weitreichendsten Befugnisse. Vgl. Bogumil et al. 2007, 12.
- 45 Vgl. a. a. O., 36f. In der Studie wird eine umfassende Übersicht über die Kompetenzverteilung der Hochschulräte in den Bundesländern (sowie Schweiz und Österreich) gegeben, die aufgrund der integrierten Fragebogenerhebung auch die Ebene der Grundordnungen erfasst. Der Auswertung wurde ein Kompetenzindex zugrundegelegt, bei dem die Aufgaben der Hochschulräte in den Ländern je nach Kompetenzgrad mit Punkten versehen worden sind.
- 46 Ermöglicht das Hochschulgesetz eines Landes den Hochschulen eine eigenständige Definition der Aufgaben und Kompetenzen des Hochschulrates, gelten die identifizierten „Erfolgsfaktoren für den Handlungsbereich des Staates“ analog auch für die Hochschulen – auf eine Wiederholung der Inhalte wird hier verzichtet.
- 47 Vgl. Bogumil et al. 2007, 22-28; Zitat: 23. Die Frauenanteile von Hochschulräten im Zeitvergleich stellt CEWS 2009 dar.
- 48 Ewers stellte im Rahmen einer Diskussion der HRK zum Thema Hochschulräte in einiger Verzweiflung fest: „Ich habe keinen Hochschulrat, sondern einen Rundfunkrat“. Vgl. Ewers 2000, 63.
- 49 Vgl. beispielsweise die Teilgrundordnung der FU Berlin 1998.
- 50 Vgl. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Nordrhein-Westfalen (o. J.) [vermutlich 2008]; ohne Seitenangaben. Die Sicherung der demokratischen Legitimation der neuen Leitungsorgane ist unverzichtbar. Allerdings ist bei der Stellungnahme der Gewerkschaften auch zu berücksichtigen, dass Gewerkschaftsvertreter(innen) unter den externen Hochschulratsmitgliedern derzeit nur einen sehr geringen Anteil haben. Zahlenanteile bei: Bogumil et al. 2007, 27f. Vgl. zur gewerkschaftlichen Perspektive auch die jeweiligen Darstellungen von Manfred Wannöffel, Uwe Schneidewind und Achim Meyer auf der Heyde in: Keller/Staack (Hg.) 2009, 135ff.
- 51 Hüther kommt zu dem Ergebnis, dass neun Bundesländer „einen erheblichen Einfluss von internen Organen der Universität festschreiben“ und ist daher skeptisch, ob „von einer Außensteuerung auszugehen ist, wenn die internen Mitglieder eine solch starke Position bei der Auswahl der Mitglieder haben“ (Rechtsstand des Ländervergleichs, Februar 2008). Vgl. Hüther 2009, 65-69; Zitat: 68.
- 52 Berlin ist ein Sonderfall, da hier für jede der im Gesetz vorgeschriebenen Mitgliedergruppen des Hochschulrates die jeweiligen Entsendungsgruppen wählen bzw. ein eigener Wahlmodus vorgesehen ist.
- 53 Nur Sachsen sieht eine studentische Beteiligung im Wahlverfahren vor: Die studentische Senatsvertretung kann dem Senat einen Benennungsvorschlag unterbreiten. Der Kabinettsentwurf der HG-Novelle von Rheinland-Pfalz geht über diesen Beteiligungsmodus deutlich hinaus, da er vorsieht, dass zukünftig mindestens eines der fünf hochschulinternen Mitglieder des Hochschulrates der Gruppe der Studierenden angehören soll. Vgl. Gesetzentwurf der Landesregierung. Zweites Landesgesetz zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften, Art. 1 Ziffer 59 (Änderung von § 75).

- 54 Allerdings hat in Sachsen-Anhalt das Ministerium das Vorschlagsrecht für ein Kuratoriumsmitglied.
- 55 In Mecklenburg-Vorpommern sieht das dortige Hochschulgesetz nur vor, dass die Mitglieder vom Konzil der Hochschulen gewählt werden, alles Weitere soll die jeweilige Grundordnung regeln (§ 86 Abs. 2 LHG M-V).
- 56 In Bezug auf einzelne Länderregelungen gibt es hinsichtlich der Verfassungsmäßigkeit allerdings noch Diskussionsbedarf; vgl. Schmidt 2004, 234.
- 57 Die Skala möglicher Antworten reichte von „nie“, „selten“, „ab und zu“, „häufig“, bis „immer“. Vgl. Bogumil et al. 2007, 39-41; Skala in Abb. 19.
- 58 Zu den Charakteristika des Baseler Universitätsrates (Baseler Modell) vgl. u. a. ebd., 26 und Müller-Böling/Küchler 1998, 22 f.
- 59 Brandenburg sieht bereits jetzt eine solche Regelung für den Landeshochschulrat vor.
- 60 So erwähnt das Land Baden-Württemberg eine Geschäftsordnung des Aufsichtsrates, ohne diese andernorts bestimmt zu haben.
- 61 Vgl. z. B.: Ergebnisdokumentation des Treffens der Universitäts-/Hochschulräte, 22./23.10.2009.
- 62 Die Informationsbasis der Hochschulratsmitglieder ist eine der Voraussetzungen für die richtigen Fragen, eine kritische Diskussion und kompetente Entscheidungen. Das Landesgesetz kann hier entsprechende Informationsrechte vorsehen, wie z. B. Baden-Württemberg den „Zugang zu allen Unterlagen“ einräumt und das Recht gewährt, dass der Aufsichtsrat „jederzeit Berichterstattung“ verlangen kann. Das Land hat aber in Ergänzung zur Holschuld der Hochschulratsmitglieder auch eine Bringpflicht installiert, indem der Vorstand, also die Hochschulleitung, von sich aus über alle wichtigen Angelegenheiten der Hochschule und ihrer Verwaltung zu unterrichten hat.
- 63 Ausschlussregelungen über eine gleichzeitige Mitgliedschaft in Hochschulrat und Senat sehen fünf Länder vor (BW, NW, RP, SN, TH; vgl. Abschnitt 5.3).
- 64 Wintermantel 2007, 29 verweist auf das nordrhein-westfälische Kommunalrecht, das für Bürgermeister aufgrund der „herausgehobenen Funktion des Leiters einer autonomen Körperschaft“ keine Dienstvorgesetzten vorsieht, und fordert eine analoge Regelung für Hochschulen.
- 65 Vgl. zu zentralen Problemen der Steuerbarkeit deutscher Hochschulen (u. a. auch den Hindernissen, die aus der akademischen Selbstverwaltung resultieren) Überblickhaft: Schimank 2001, bes.: 232ff, mit Fokus auf die dezentrale Ebene der Fachbereiche/Fakultäten: Nickel 2004.
- 66 Vgl. Hüther 2009, 65f und Abschnitt 5.4 der vorliegenden Studie. Die Zuordnung der Länder zu den Verfahrensmodellen wird hier aufgrund der inzwischen veränderten Rechtslage teilweise abweichend vorgenommen.
- 67 Der Hochschulrat sollte sich unbedingt auf Ergebnisprotokolle beschränken, auch wenn hochschulinterne Gremien Interesse an einem Verlaufsprotokoll äußern sollten. Der Hochschulrat sollte geschlossen die gemeinsamen Beschlüsse vertreten und den internen Prozess der vorangegangenen Meinungsbildung vertraulich behandeln.
- 68 Eine Sonderrolle mag hier ein Landeshochschulrat, wie etwa in Brandenburg, oder ein übergreifender Universitätsrat in Schleswig-Holstein spielen – die übergreifende Funktion bedingt hier auch andere Vorgehensweisen. Wie in Abschnitt 5.12 beschrieben, ist aber von solch einer Konstruktion abzuraten.
- 69 Vgl. <http://www.ruhr-uni-bochum.de/hochschulrat/index.htm>; letzter Zugriff: 20.2.2010.
- 70 Konzeptionsbedingt mit Ausnahme Brandenburgs, wo der Landeshochschulrat dem zuständigen Mitglied der Landesregierung regelmäßig über seine Tätigkeit berichtet.
- 71 Vgl. https://www.uni-konstanz.de/universitaet/index.php?cont=preise/preise&subcont=preise/preise_uni&site=preise/unirat&lang=de; letzter Zugriff: 24.2.2010.
- 72 Vgl. <http://www.uni-goettingen.de/de/15813.html>; letzter Zugriff: 24.2.2010.

- 73 Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2008), 38f. Resümiert wird lediglich: „Insgesamt gesehen motiviert daher u. a. auch das Risiko der persönlichen Haftung zu einer verantwortungsgerechten Ausübung der Mitgliedschaft im Hochschulrat“.
- 74 Eine Stiftung von Preisen o. Ä. durch den Verzicht der Hochschulratsmitglieder auf Vergütungen ist eine nachahmenswerte Option, sollte aber keine pauschale Erwartungshaltung schüren oder zum Zwang werden.
- 75 Hessen sieht zudem in seinem Hochschulgesetz die Option vor, dass benachbarte Hochschulen einen gemeinsamen Hochschulrat bilden können (§ 42 Abs. 8 Hessisches HG). Allerdings erscheint dies nur in Bezug auf fusionierende oder absehbar fusionierende Einrichtungen sinnvoll.

Ralph P. Müller-Eiselt

Hochschulräte im internationalen Vergleich

1 Vergleichsobjekte: Vorbild USA und europäischer Vorreiter Österreich

Das US-amerikanische Hochschulwesen gilt als Musterbeispiel eines Hochschulsystems, in dem die einzelnen Hochschulen traditionell über ein Höchstmaß an Autonomie in einem outputorientierten und wettbewerblich geprägten Umfeld verfügen (Kühler 2005, Stucke 2001, Mayntz 2002, 21). Auch die Ursprünge des Konzepts sogenannter *buffer institutions*, also von Puffereinrichtungen zwischen dem Staat bzw. externen Anspruchsgruppen und den Hochschulen, liegen in den USA. So ist es zu erklären, dass unter den nach einer Analyse von Presseartikeln für den Zeitraum 1985 bis 1995 im hochschulpolitischen Diskurs der Bundesrepublik Deutschland am häufigsten benutzten Topoi mit Verweis auf das Vorbild Amerika neben „Stärkung der Hochschulautonomie“ oder „leistungsorientierter Mittelvergabe“ auch „Einführung eines boards als Steuerungsgremium“ auftaucht (Stucke 2001, 125).

Rolle des Staates

Der Rekurs auf US-amerikanische Hochschulräte, die an staatlichen Hochschulen *governing boards* und an privaten Hochschulen üblicherweise boards of trustees heißen, hinkt allerdings insofern, als dass dem Staat dort im Hochschulbereich eine völlig andere Rolle zukommt. Während der kontinentaleuropäische Staat eine Gesamtverantwortung für das Hochschulsystem als Teil des Bildungswesens besitzt und in der Regel auch die Aktivitäten privater Anbieter gesetzlich kontrolliert, ist dem US-amerikanischen Hochschulwesen eine solche *public ownership* fremd. Dementsprechend sind in den USA beispielsweise weder die institutionelle Führung von Begriffen wie „Hochschule“ oder „Universität“ noch die Vergabe akademischer Grade durch gesetzliche Regelungen geschützt.¹ Es bleibt also vorwiegend der „unsichtbaren Hand“ des Marktes überlassen, z. B. durch die Beurteilungen privater Akkreditierungsgesellschaften Ordnung in der im Vergleich zu Europa deutlich unübersichtlicheren Hochschulvielfalt Amerikas zu stiften (Rothfuß 1997, 26, Schreiterer 2008, 28f, Zechlin 2003, 206).

Obwohl die USA anders als beispielsweise Deutschland oder Österreich keine gesetzlich vorgegebenen Hochschulorganisationsstrukturen kennen, ist allen privaten und öffentlichen Hochschulen die Existenz eines in der Regel ausschließlich mit externen Mitgliedern besetzten aufsichtsratsähnlichen *lay board*² gemeinsam (Rothfuß 1997, 26). Nicht nur im Falle privater Hochschulen, die in den USA im Jahre 2005 insgesamt 61,4 % der knapp 4400 US-amerikanischen Higher Education Institutions (HEI) mit einem Studierendenanteil von allerdings nur 25,6 % ausmachten (Carnegie Foundation 2005)³, fungieren die boards sozusagen „as buffers and bridges“ (Wellman 2006, 69) zwischen den externen Anforderungen von Gesellschaft und Wirtschaft und der funktionalen Aufgabenerfüllung der Hochschulen in Forschung und/oder Qualifizierung.⁴ Seitdem im Jahre 1642 am Harvard



College und wenig später am Yale College die ersten dieser *boards of trustees* eingerichtet wurden, hat sich an dieser gleichsam legitimations- und innovationsfördernden Schnittstellenfunktion nur wenig geändert (Kühler 2005, 510, Schreiterer 2008, 219f, Taylor und Lourdes Machado 2008).

Auch die an den öffentlichen Hochschulen meist *governing boards* genannten Aufsichtsgremien sind „Ausdruck der weniger staatlichen und eher gesellschaftlichen und privaten politischen Kultur des amerikanischen Gesellschaftssystems“ (Zechlin 2003, 206). Diese korrespondiert mit einer weit verbreiteten Wahrnehmung der Hochschulbildung „as a private good with individual benefits as opposed to a public good with social benefits“ (Longanecker 2006, 96).

Die für die Hochschulgesetzgebung zuständigen Bundesstaaten beschränken ihren direkten Einfluss vor diesem Hintergrund in der Regel auf an den Nachweis der institutionellen Akkreditierung gebundene finanzielle Unterstützungszusagen – die meist auch privaten Hochschulen zugänglich sind – und die Bestellung der *trustees* an öffentlichen Hochschulen (Schreiterer 2008, 219f, Rothfuß 1997, 43f). Im Übrigen übertragen sie fast alle im kontinentaleuropäischen Kontext traditionell von der Politik wahrgenommenen strategischen Lenkungsaufgaben⁵ an das für die jeweilige Hochschule zuständige *governing board*, das somit gewissermaßen als „Ersatzstaat“ (Zechlin 2003, 206) fungiert. Darin liegt bezüglich der zunehmenden Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen ein entscheidender Unterschied zum kontinentaleuropäischen Hochschulkontext, wo der Staat mindestens über den Abschluss und die Kontrolle von Zielvereinbarungen an der strategischen Hochschulentwicklungsplanung direkt und maßgebend beteiligt bleibt und über die Rahmengesetzgebung u. a. den Hochschulzugang, Abschlussgrade oder die (Nicht-)Erhebung von Studiengebühren reguliert.⁶

In den USA wird den *governing boards* also vom Staat die volle Verantwortung für die öffentlichen Hochschulen buchstäblich treuhänderisch anvertraut (*entrusted*). Sie übernehmen einerseits die strategische Steuerung und Kontrolle der Hochschulen und schirmen diese andererseits vor direkten Steuerungs- und Kontrolleingriffen des Staates weitgehend ab. Schreiterer (2008, 220) bezeichnet die *governing boards* mithin als echte „Garanten der institutionellen Autonomie der Hochschulen“. Dieser Einschätzung kann mit Blick auf das Ziel der Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen sicherlich grundsätzlich zugestimmt werden. Dennoch scheinen hier zwei wichtige Einschränkungen angebracht zu sein:

- Erstens erweist sich die Abgrenzung von operativen Aufgaben der Hochschulleitung und strategischen Zuständigkeiten der *governing boards* in der Praxis nicht selten als schwierig; insbesondere Einmischungen von *board*-Mitgliedern in das operative Tagesgeschäft können die dezentralisierungsbedingten Effizienzvorteile erheblich schmälern (Taylor und Lourdes Machado 2008, 249).

Boards als Garanten institutioneller Autonomie

- Außerdem wird die institutionelle Hochschulautonomie faktisch nur dann effektiv gestärkt, wenn das entsprechende *governing board* ausschließlich für die Belange einer Hochschule zuständig ist (*single institutional board*). Für die letzten 25 Jahre lässt sich zwar insgesamt ein von der NPM-Bewegung getragener Trend verzeichnen „towards deregulation, decentralization and devolution of decision authority empowering local systems and campuses against the authority of central state agencies“ (Mc Lendon und Hearn 2009, 165).⁷ Immer noch ebenso weit verbreitet sind aber sogenannte *multi-campus boards* für mehrere Hochschulen des gleichen Typs oder gar *state-wide „superboards“* für alle öffentlichen Hochschulen eines Bundesstaates (Taylor und Lourdes Machado 2008, 248, Longanecker 2006, 108ff, Mc Lendon und Hearn 2009, 162ff); solche hochschulübergreifenden *boards* mögen zwar den direkten Einfluss der Politik auf die strategische Steuerung und Kontrolle der staatlichen Hochschulen limitieren (Berdahl 1971),⁸ tragen aber kaum zur Steigerung deren individueller institutioneller Autonomie bei. Vielmehr neigen sie zu geringerer individueller Identifikation mit den ihnen anvertrauten Hochschulen (oder alternativ individuellen Befangenheiten), zur Vernachlässigung kleinerer Hochschulen und zu Pauschalpolitik (*blanket policies*) aufgrund mangelnder Detailkenntnisse der Mitglieder. Sie tragen somit letztlich statt zu einer Differenzierung häufig eher zu einer nicht-intendierten Homogenisierung der Hochschullandschaft bei (Taylor und Lourdes Machado 2008, 248f, Longanecker 2006, 108ff). Oder kurz und mit Taylor und Lourdes Machado (2008, 249) gesprochen: „As a general rule, the state-wide board is more problematic and less effective.“

Systemunterschiede

Im kontinentaleuropäischen Kontext sind Hochschulräte mit hochschulübergreifender Zuständigkeit allerdings eine seltene Ausnahme (Kehm und Lanzendorf 2006). Hierin besteht also neben der deutlich schwächer prononcierten Rolle des Staates im Hochschulwesen, die sich u. a. in einer nahezu vollständigen Übertragung staatlicher Steuerungs- und Kontrollkompetenzen auf die *governing boards* manifestiert, ein zweiter grundlegender Unterschied zwischen der traditionellen US-amerikanischen *board governance* und deren noch jungen kontinentaleuropäischen Abbildern. Wann immer in der Diskussion um die Einführung von Hochschulräten direkt auf das Vorbild USA Bezug genommen wird, sollten diese wichtigen strukturellen Unterschiede nicht übersehen werden.

Trotz dieser nicht unerheblichen Unterschiede des gesellschaftlichen und politischen Kontextes sind die USA als „Mutterland der *boards*“ und regelmäßiger Bezugspunkt in der europäischen Debatte um Hochschulräte (Taylor und Lourdes Machado 2008, Kühler 2005) ohne Zweifel ein lohnender Vergleichsgegenstand. Der Fokus soll dabei wegen der strukturellen Vergleichbarkeit grundsätzlich auf den öffentlichen Hochschulen im Sinne der Klassifizierung der Carnegie Foundation (2005) liegen, wobei darüber hinaus auch einzelne allgemein relevante Aspekte aus privaten Hochschulen berücksichtigt werden. Angesichts der föderalen wie auch der institutionellen Vielfalt des amerikanischen Hochschulsystems muss sich die Analyse auf die Darstellung wesentlicher übergreifender Trends und Gemeinsamkeiten beschränken.

Österreich: Universitätsgesetz 2002

Österreich gilt unter Experten seit seinem Universitätsgesetz 2002 (UG 2002) als europäischer Vorreiter einer fortschrittlichen und autonomiestärkenden Hochschulgesetzgebung (Marga 2003, Lanzendorf 2006, 110f). Zu den wichtigsten Neuerungen des UG 2002 zählt neben der Vollrechtsfähigkeit der Universitäten, der Einführung von Globalbudgets und Leistungsvereinbarungen sowie der Abschaffung des Beamtenstatus‘ von Professoren auch die Einrichtung von Universitäts-

räten als wesentlichem Element einer neuen Hochschulgovernance-Struktur. Während zu diesem Zeitpunkt beispielsweise die „Hochschulräte der 1. Generation“ in Deutschland meist noch über kaum mehr als Beratungskompetenzen verfügten, symbolisiert die durch das UG 2002 bewirkte Ablösung beratender *Universitätsbeiräte* durch mit umfassenden Kompetenzen ausgestattete *Universitätsräte* den Startpunkt eines später in Deutschland nachvollzogenen Trends hin zur Übertragung substantieller Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen auf die Hochschulräte (Kehm und Lanzendorf 2006, 157ff, März 1998, 113f, Meister-Scheytt 2007).

Zudem eignet sich das österreichische Beispiel aus deutscher Sicht aufgrund seiner sehr ähnlichen politischen und gesellschaftlichen Ausgangslage und des bis heute ebenfalls maßgeblich vom Humboldt'schen Kulturstaatsprinzip geprägten Bildungssystems (Kühler 2005, 106ff) viel eher als Vergleichsobjekt (*most similar approach*) als Reformpioniere wie Australien, Großbritannien oder die zumindest ursprünglich ebenfalls von der kontinentaleuropäischen Tradition geprägten Niederlande. Der Fokus der Analyse liegt dabei aufgrund des Anwendungsbereichs des UG 2002 ausschließlich auf den 21 öffentlichen Universitäten Österreichs.

Der Stand der Literatur zum Thema Hochschulräte ist in den Vergleichsländern sehr unterschiedlich. In den USA gibt es vielfältige einschlägige Publikationen, die teilweise bis in die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts zurückreichen (vgl. etwa Ashbrook 1932, Tead 1951). Für den Fokus dieser Untersuchung von besonderem Interesse sind die regelmäßigen Erhebungen und Handreichungen der Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB), einer nationalen Interessen- und Weiterbildungsorganisation für Mitglieder von *boards* sowohl privater als auch öffentlicher Hochschulen (vgl. etwa Schwartz und Akins 2004, AGB 2009, Ingram 2006, Schwartz, Skinner und Bowen 2009). Insgesamt fällt dabei auf, dass die Veröffentlichungen in der Regel weniger theoretisch-analytischen als normativ-beratenden Charakter haben; sie konzentrieren sich entsprechend häufig auf Arbeitsweise und Stakeholder-Beziehungen, d. h. letztlich die Performanz der *boards* (vgl. exemplarisch: „How to Build a More Effective Board?“, Holland 1996, aber auch: Chait, Holland und Taylor 1991, Ingram 2006, Carver 2006). Im österreichisch-deutschen wie wohl allgemein im europäischen Kontext liegt solcherlei Literatur mit explizitem Fokus auf der Arbeitsweise von Hochschulräten überhaupt nicht vor und es gibt bislang auch nur wenige andere wissenschaftliche Studien. Für Österreich sticht v. a. ein umfangreiches Forschungsprojekt über „Struktur und Selbstverständnis österreichischer Universitätsräte“ von Laske et al. (2006) hervor; diese Studie basiert u. a. auch auf schriftlichen Befragungen sowie zahlreichen Interviews mit Hochschulratsmitgliedern, Rektoren und Senatsvorsitzenden.

Stand der Literatur

2 Struktur, Aufgaben und Arbeitsweise von Hochschulräten im internationalen Vergleich

Um ein umfassendes Bild von der praktischen Rolle und Funktionsweise der Hochschulräte in den USA und Österreich zu gewinnen, werden im Folgenden deren Zusammensetzung und Rekrutierung (2.1), Aufgaben und Kompetenzen (2.2) sowie Arbeitsweise und Stakeholder-Beziehungen (2.3) in den Vergleichsländern systematisch miteinander verglichen. Auf die Angabe von konkreten Fundstellen aus Gesetzen wird dabei außer bei direkten Zitaten der besseren Lesbarkeit wegen bewusst verzichtet; diesbezüglich sei auf die detaillierte tabellarische Darstellung im Teil „Synopse: Landeshochschulgesetze im Vergleich“ sowie im Falle Österreichs

auf den § 21 des UG 2002 verwiesen. Die nachfolgende Darstellung basiert bezüglich statistischer Daten teilweise auf abweichenden Erhebungszeiträumen für die beiden untersuchten Länder und spiegelt im Falle von Umfrageergebnissen auch keine Vollerhebung wider; trotz dieser Einschränkungen dürften die Ergebnisse dennoch einen guten Eindruck über die tendenziellen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Hochschulräte in den USA und Österreich gegenüber der im Teil „Erfolgsfaktoren für Hochschulräte“ ausführlich dargestellten Situation in Deutschland vermitteln.

2.1 Zusammensetzung und Rekrutierung

2.1.1 Zusammensetzung

Boards öffentlicher amerikanischer Hochschulen bestehen durchschnittlich aus 10,5 Mitgliedern und sind damit deutlich kleiner als die Aufsichtsgremien privater Hochschulen, die über durchschnittlich 30,2 Mitglieder verfügen. Den *boards* gehören nur in Ausnahmefällen hochschulinterne Mitglieder an, viele *trustees* sind der jeweiligen Hochschule aber als Alumni verbunden. Die Hochschulleitung und ggf. weitere Vertreter der Verwaltung nehmen an den Sitzungen der *boards* in der Regel beratend teil; der Präsident besitzt jedoch an öffentlichen Hochschulen nur im Ausnahmefall (3,7%) ein Stimmrecht; staatliche Vertreter haben in der Regel kein Teilnahmerecht (Schwartz und Akins 2004, 7, AGB 2009, 7).

„Elitärer Mikrokosmos“

Soziodemografisch werden amerikanische *boards* eindeutig von „white, wealthy businessmen“ (Selingo 2007a) dominiert: Ihre Mitglieder sind zu zwei Dritteln männlich, zu 80% weiß, zur Hälfte in der Wirtschaft und zu weiteren 22% freiberuflich tätig; über einen beruflichen Hintergrund im Bildungssektor verfügen nur 18,5% der Mitglieder (Fain 2005). Auch der Blick auf die Einkommensverhältnisse illustriert diesen „elitären Mikrokosmos“ (Schreiterer 2008, 222): Nur 5% der *trustees* bewegen sich in der Gegend des mittleren Haushaltseinkommens, während jeweils etwa 20% mehr als 250.000 \$ bzw. 500.000 \$ pro Jahr verdienen. An privaten Hochschulen sind die dargestellten soziodemografischen und wirtschaftlichen Disparitäten im Übrigen meist noch deutlich stärker ausgeprägt (Fain 2005, Schwartz und Akins 2004).

Die Universitätsräte der 21 österreichischen Universitäten bestehen aus jeweils fünf, sieben oder neun ausschließlich externen Mitgliedern. Beratende Mitglieder sind neben der Hochschulleitung auch der Senatsvorsitzende, der oder die Gleichstellungsbeauftragte, ein Vertreter der Studierendenschaft sowie die Vorsitzenden der Personalräte; Letztere verfügen bei ihre Belange betreffenden Tagesordnungspunkten auch über das Stimmrecht.

Von den im Jahre 2005 insgesamt 139 Mitgliedern aller Universitätsräte waren nur 42 Frauen (30%), wobei in beinahe der Hälfte aller Universitätsräte nicht mehr als ein weibliches Mitglied vertreten war; im Falle einer Technischen Universität bestand das Gremium sogar ausschließlich aus Männern. Bezüglich der beruflichen Herkunft der Mitglieder ergibt sich ein ausgewogeneres Bild als in den USA: 44% sind in der Wirtschaft tätig, 32% entstammen dem Wissenschaftssektor, das restliche knappe Viertel verteilt sich auf Verwaltung, Verbände, Kunst und Kultur (Laske et al. 2006, 26ff).

2.1.2 Wahl- und Bestellungsverfahren

Während die *boards* privater amerikanischer Hochschulen in aller Regel durch Kooptation selbst über ihre neuen Mitglieder entscheiden können, wird das Wahl- und Bestellungsverfahren der *boards* öffentlicher Hochschulen ebenso wie in Öster-

reich und Deutschland durch die zuständigen Parlamente festgelegt. Die meisten der *trustees* werden jeweils vom Gouverneur ernannt, häufig ist zusätzlich aber auch eine Bestätigung durch die Landesparlamente erforderlich. Teilweise werden die Mitglieder der *boards* der US-amerikanischen Wahlämtertradition folgend aber auch direkt vom Volk gewählt. Ihre Amtszeit beträgt durchschnittlich 5,4 Jahre, wobei Wiederbestellung bzw. -wahl in knapp drei Vierteln der Fälle möglich sind (Rothfuß 1997, 54, Longanecker 2006, 95f, Fain 2005, AGB 2009, 15).

Die Besetzungsverfahren US-amerikanischer *public boards* erweisen sich nach Auffassung vieler Experten angesichts ihrer Anfälligkeit für eine Politisierung der Auswahlentscheidung als zunehmend problematisch (AGB 1998, Wellman 2006, 61f, Taylor und Lourdes Machado 2008, 247f). Berufungen basieren demnach nicht zwingend auf der individuellen Expertise oder dem zu erwartenden Engagement der zukünftigen *trustees* für ihre Hochschule; sie dienen vielmehr nicht selten der Belohnung Einzelner für ihre politischen Verdienste oder der Sicherung des politischen Einflusses der gerade regierenden Partei. Etwas anderes anzunehmen, wäre „as naïve as to suggest that all trustee appointments to the boards of independent institutions are made without regard to the personal wealth or influence of the candidate“ (Fisher und Koch 1996).

Gefahr der Politisierung

Anders als in den USA ist der Senat der jeweiligen Hochschule in Österreich an der Auswahl der Universitätsräte beteiligt; er bestimmt genauso wie das Wissenschaftsministerium jeweils zwei, drei oder vier Mitglieder, die in „verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft, tätig sind oder waren und aufgrund ihrer hervorragenden Kenntnisse und Erfahrungen einen Beitrag zur Erreichung der Ziele und Aufgaben der Universität leisten können“ (§ 21 Abs. 3 UG 2002). Das letzte Mitglied des Universitätsrates wird von den übrigen Mitgliedern nach den gleichen Kriterien regelmäßig einvernehmlich kooptiert. Die Amtszeit beträgt fünf Jahre mit der einmaligen Möglichkeit der Wiederbestellung.

Das UG 2002 enthält explizite Vorschriften zur Sicherung der weitgehenden politischen Unabhängigkeit des Universitätsrates, die weder Regierungs- noch Parteifunktionären eine Mitgliedschaft in diesem Gremium gestatten. Dennoch wird der Auswahlprozess von der überwiegenden Mehrheit der Universitätsleitungen, aber auch von Mitgliedern der Universitätsräte selbst als ähnlich problematisch wahrgenommen wie in den USA. Dies bestätigt die folgende Aussage eines vom Senat nominierten Universitätsratsmitglieds exemplarisch (Laske et al. 2006, 29ff): „Und von ministerieller Seite ist die Besetzung nach politischen Gesichtspunkten erfolgt und nicht nach fachlicher Kompetenz. Also die drei, die das Ministerium nominiert hat, denen würde ich die fachliche Kompetenz absprechen.“ Meister-Scheytt und Scott (2009, 63) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass von den 59 im Rahmen der Erstbesetzung vom Ministerium nominierten Universitätsratsmitgliedern mindestens 36 (das entspricht 61,5 %) eindeutig als den zu diesem Zeitpunkt regierenden Parteien nahestehend identifiziert werden konnten.

2.2 Aufgaben und Kompetenzen

2.2.1 Zuständigkeitsbereich

Wie bereits im Einführungsabschnitt aufgezeigt, gibt es in den USA trotz einer für die vergangenen 25 Jahre eindeutig feststellbaren Tendenz hin zu dezentralen *single institutional boards* noch immer eine Vielzahl sogenannter *multi-campus boards*

für mehrere Hochschulen des gleichen Typs bzw. der gleichen *mission* oder gar *state-wide „superboards“* für alle öffentlichen Hochschulen eines Bundesstaates. Solche hochschulübergreifenden *boards* gelten weithin als ineffizienter als *single institutional boards*, da sie zwar auch eine direkte Einflussnahme der Politik auf die staatlichen Hochschulen verhindern, in der Regel aber anders als die *single institutional boards* nicht zur Steigerung deren individueller institutioneller Autonomie beitragen.

Im europäischen Kontext sind Hochschulräte mit hochschulübergreifender Zuständigkeit eine seltene Ausnahme (Kehm und Lanzendorf 2006). In Österreich gibt es solche Gremien überhaupt nicht und auch in Deutschland treten sie nur in Brandenburg in Form eines ausschließlich mit Beratungskompetenzen ausgestatteten Landeshochschulrats sowie in Schleswig-Holstein als ein gemeinsamer Universitätsrat aller drei Landesuniversitäten auf. Die Erfahrungen mit dieser zentralisierten Form von Hochschulräten sind allerdings ausgesprochen negativ: Einerseits beklagen die beteiligten Mitglieder kaum auflösbare Interessenskonflikte zwischen ihren Rollen als Anwälte der Hochschulen und Agenten der Landesregierung; andererseits empfinden die betroffenen Hochschulen diese Art der Steuerung und Kontrolle als „ineffiziente und tendenziell autonomiebegrenzende Fehlkonstruktion“.

2.2.2 Personalia

Präsidentenwahl

Die Aus- und Abwahl des Hochschulpräsidenten ist ohne Zweifel eine, wenn nicht die Kernaufgabe der US-amerikanischen *boards*. Dabei handelt es sich formal meist nicht um einen demokratischen Wahlakt, sondern eine Ernennung (*appointment*), die jederzeit wieder rückgängig gemacht werden kann (vgl. exemplarisch für die University of California: Trow 1998, 269f). Von dieser Abberufungsmöglichkeit wird zwar „nicht täglich, aber öfter als man vielleicht denkt“ (Schreiterer 2008, 222) Gebrauch gemacht – und zwar durchaus nicht nur im Falle finanzieller Unregelmäßigkeiten, sondern etwa auch, wenn der Präsident die in ihn gesetzten Erwartungen nicht erfüllen oder vereinbarte Ziele nicht erreichen konnte. Bei der Kandidatensuche wird inzwischen häufig auch mit professionellen Personaldienstleistungsunternehmen zusammengearbeitet (Schwartz und Akins 2004, 6), in fast 90 % der Fälle werden aber auch Vertreter der *faculty* zumindest in der Findungskommission beteiligt (AGB 2009, 7). Etwa die Hälfte aller *public boards* ist außerdem für die Ernennung weiterer leitender Verwaltungsangestellter zuständig und immerhin jeweils ca. 40 % der Aufsichtsgremien behalten sich die Entscheidung über Beförderungen, Lehrdeputate und Nebentätigkeitsmöglichkeiten von Professoren vor (Rothfuß 1997, 56).

In Österreich *wählt* der Universitätsrat den Rektor aus einer i. d. R. drei Kandidaten umfassenden Vorschlagsliste des Senats sowie die übrigen Mitglieder der Hochschulleitung auf Vorschlag des Rektors nach Stellungnahme des Senats. Der Universitätsrat schließt den Arbeitsvertrag und die Zielvereinbarung mit dem Rektor sowie die Arbeitsverträge mit den Vizerektoren ab. Er kann alle Mitglieder der Hochschulleitung jeweils mit einer Zweidrittelmehrheit abwählen, im Falle des Rektors genügt nach einem Abwahantrag des Senats auch die absolute Mehrheit.

In Deutschland sind – wie im Teil „Erfolgsfaktoren für Hochschulräte“ im Detail dargestellt – die Hochschulräte inzwischen mit Ausnahme von Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt in allen Bundesländern an der Wahl und Abwahl der Hochschulleitung beteiligt. Dabei dominieren Verfahren, die eine „doppelte Legitimation“ des Rektors bzw. Präsidenten durch den Hochschulrat und das zuvor alleine für die Wahl zuständige Kollegialorgan Senat sicherstellen.

Abbildung 2 visualisiert das aufgezeigte Kompetenzspektrum des Hochschulrates bei der Präsidentenwahl im nationalen und internationalen Vergleich.

2.2.3 Profil und Organisationsentwicklung

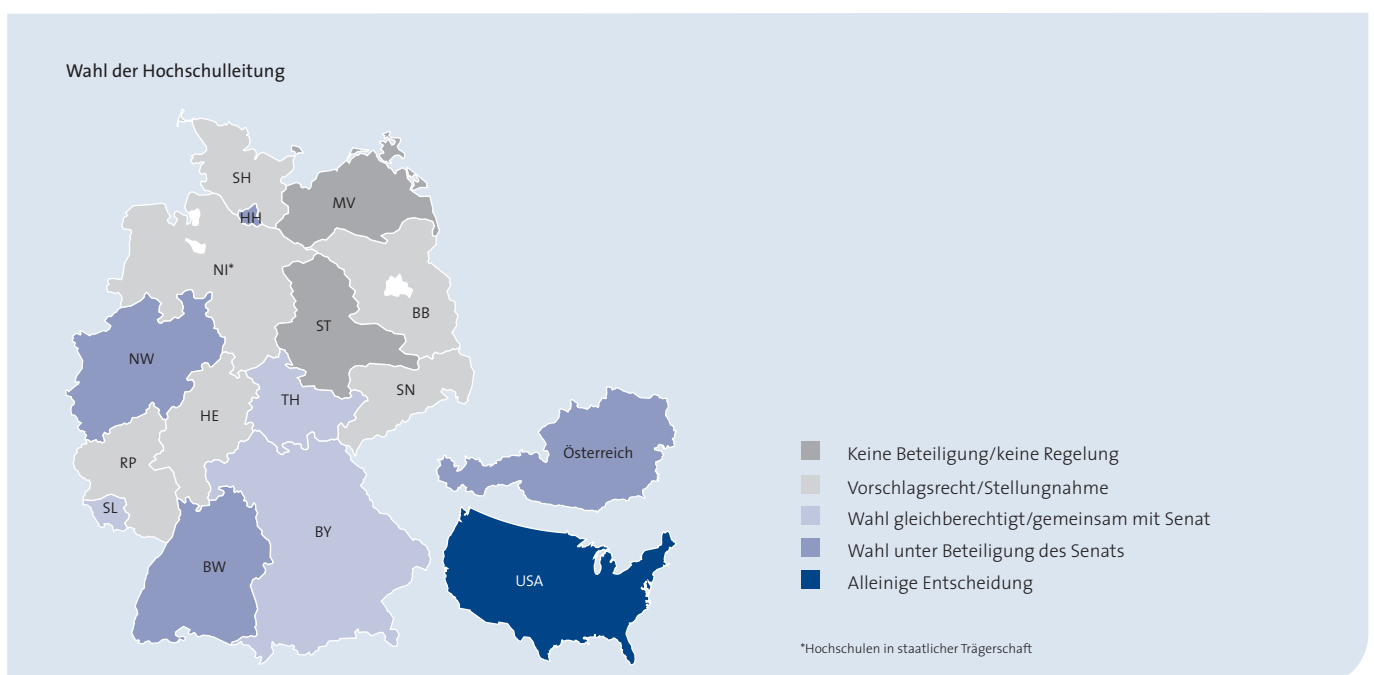
Die Entscheidung über die Zielsetzung und Ausrichtung einer Hochschule obliegt in den USA traditionell ihrem *board*, das prinzipiell in allen Angelegenheiten von grundsätzlicher und strategischer Bedeutung das letzte Wort hat. Dies drückt sich etwa in der Beschlussfassung über das *mission statement*, den Struktur- und Entwicklungsplan, sowie die Grundordnung (*statute*) und Gliederung der Hochschule aus. Meist entscheiden die *boards* auch über hochschulübergreifende Kooperationen. Die genaue Aufteilung der Kompetenzen zwischen den *boards* und dem Präsidenten variiert in den USA von Hochschule zu Hochschule; sie hängt primär davon ab, welche Verfügungsrechte das *board* im Einzelnen auf die Hochschulleitung übertragen hat. Nach gängigem Verständnis sollte sich dieses nicht in das operative Geschäft einmischen, was aber nicht immer zu gelingen scheint und daher auch regelmäßig zu Konflikten führt (Schreiterer 2008, 220, Rothfuß 1997, 54f, Taylor und Lourdes Machado 2008, 257f).

Anders als in den USA verfügt der österreichische Universitätsrat bezüglich der hochschulischen Profilbildung und Organisationsentwicklung ausschließlich über Genehmigungsbefugnisse. Diese beziehen sich auf den Entwicklungsplan, den Entwurf der Leistungsvereinbarung sowie den Organisationsplan. Der Universitätsrat ist hier also im Dreieck korporativer Autonomie bei seiner Kompetenzausübung weitgehend durch das Akteursverhalten bzw. die Vorschläge des Senats und der Hochschulleitung determiniert. An der Grundordnung und der Formulierung eines Hochschulleitbildes ist der Universitätsrat de lege überhaupt nicht beteiligt.

Dreieck korporativer Autonomie

Abbildung 2:

Art der Beteiligung des Hochschulrates an der Präsidentenwahl (eigene Darstellung, ohne Berlin)



Die Ergebnisse des Teils „Erfolgsfaktoren für Hochschulräte“ zeigen, dass die für die Profilbildung und Organisationsentwicklung relevanten Kompetenzen der deutschen Hochschulräte sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Mindestens im Vergleich zu den USA lässt sich aber festhalten, dass die strategische Beratungsfunktion des Hochschulrates in Deutschland tendenziell deutlich stärker ausgeprägt ist als dessen formelle Entscheidungsbefugnisse. Doch auch die informellen Einflussmöglichkeiten der Hochschulräte sollten nicht unterschätzt werden, da deren „Wirkung [...] und Rolle bei Meinungsbildungsprozessen infolge der persönlichen Autorität ihrer Mitglieder vielfach deutlich über ihre gesetzliche Einflussnahme hinausgeht“ (Gaetgens und Ganseuer 2009).

Abbildung 3 fasst das soeben Erläuterte zusammen und kategorisiert die einschlägigen Kompetenzen der Hochschulräte im nationalen bzw. internationalen Vergleich.

2.2.4 Haushalt und Finanzen

Wirtschaftsführung

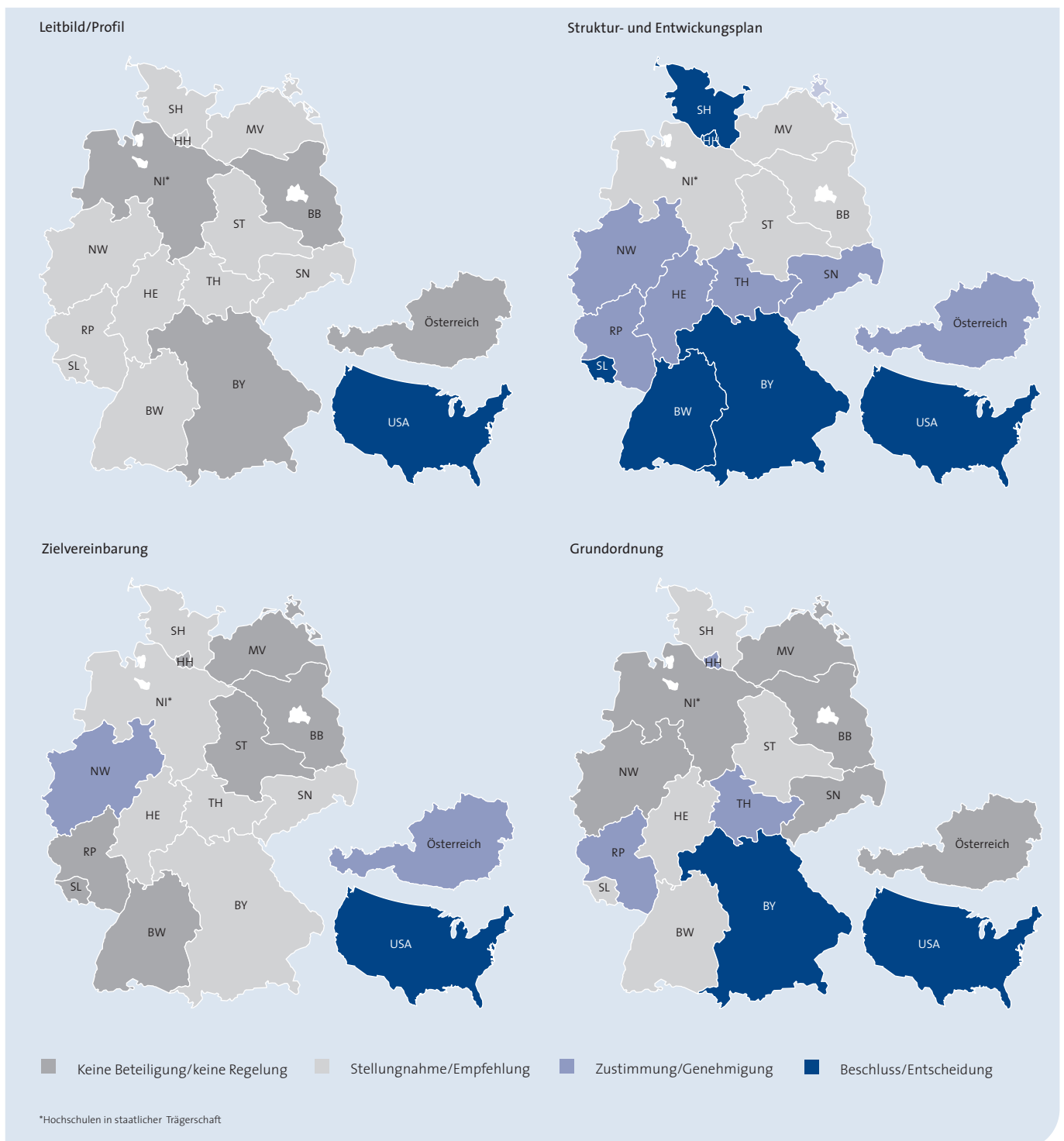
Finanzangelegenheiten werden von den Mitgliedern US-amerikanischer *boards* einhellig als das regelmäßige „Topthema“ auf der Tagesordnung ihrer Sitzungen genannt (AGB 2009, 27). In der Tat sind Entscheidungen zu grundsätzlichen Fragen der Mittelverteilung und -verwendung neben der Auswahl des Präsidenten und Beschlüssen zur Hochschulprofilierung der dritte Hebel, welcher den *boards* zur Verfügung steht, um die strategische Hochschulentwicklung zu beeinflussen. Im Jahre 2004 hatten mehr als 80 % aller US-amerikanischen *boards* einen Finanzausschuss eingerichtet (Schwartz und Akins 2004, 23), der die einschlägigen Entscheidungen des *boards* zur Wirtschaftsführung vorbereitet und teilweise auch eigenverantwortlich trifft. In der Regel sind die *boards* mindestens für die Verabschiedung des Wirtschaftsplans und der Grundsätze der Mittelverteilung sowie die Entscheidung über Anlage- und Beteiligungsstrategien verantwortlich. Auch die öffentlichen Hochschulen unterliegen üblicherweise nur den allgemeinen Bestimmungen des amerikanischen Handelsrechts und genießen entsprechend große Freiheiten bei ihrer Wirtschaftsführung. Der damit einhergehenden Verantwortung der *boards* begegnen diese – spätestens seit dem Sarbanes-Oxley Act von 2002⁹ – mit der zunehmenden Einrichtung von Wirtschaftsprüfungsausschüssen, die es inzwischen an staatlichen Hochschulen fast doppelt so oft (41 %) gibt wie noch im Jahre 2004 (23 %) (AGB 2009, 17).

„Trustbroker und Spendengenerierer“

Die besondere Verantwortung der Mitglieder amerikanischer *boards* für das finanzielle Wohlergehen ihrer Hochschule äußert sich nicht zuletzt in der allgemeinen Erwartung, dass diese sich sowohl durch eigene jährliche Spenden als auch die Nutzung ihrer Kontakte großzügig am Hochschul-Fundraising beteiligen (Ingram 2006, 18f). Diese Erwartungen werden insbesondere von den *trustees* staatlicher Hochschulen durchaus als Herausforderung, wenn nicht gar als Belastung wahrgenommen (Selingo 2007b). Als „*trustbroker* und Spendengenerierer“ sind die *trustees* jedenfalls, „daran gibt es längst keinen Zweifel mehr, ein entscheidender Faktor für die Fundraising-Kapazitäten aller Hochschulen geworden“ (Schreiterer 2008, 224).¹⁰

In Österreich verfügen die Universitätsräte über weitreichende Genehmigungs- und Zustimmungsbefugnisse bezüglich des „Budgetvoranschlags“, der „Gebarung“ (Wirtschaftsführung), des Rechnungsabschlusses und der Begründung von über das laufende Geschäft hinausgehenden Verbindlichkeiten (z. B. durch Beteiligung an Unternehmen, Gründung von Stiftungen o. Ä.). Diese Befugnisse reichen zwar

Abbildung 3:
 Art der Beteiligung des Hochschulrates an den wichtigsten profilbildenden Entscheidungen (ohne Berlin, Kategorisierung der USA aufgrund überwiegend dominierender Muster)



gestalterisch nicht so weit wie in den USA, stellen aber in jedem Fall sicher, dass der Universitätsrat eine aus seiner Sicht den strategischen Interessen der Universität zuwiderlaufende Ressourcenallokation verhindern kann.

Die durch die überwiegende Einführung von Globalhaushalten und die vermehrte Umstellung auf doppelte Buchführung gewonnene Flexibilität erlaubt inzwischen auch den deutschen Hochschulen eine strategische und effizientere Verteilung der ihnen größtenteils vom Staat zur Verfügung gestellten Ressourcen.¹¹ In Baden-Württemberg spielt der dortige Aufsichtsrat in diesem Prozess eine ähnlich prominente Rolle wie die *boards* in den USA; er verfügt über echte Entscheidungsbefugnisse bezüglich des Wirtschaftsplans und der Mittelverteilung. Noch weiter gehen die Kompetenzen eines deutschen Hochschulrates nur im Falle der Stiftungsuniversität Frankfurt am Main, wo das Gremium auch substantielle Entscheidungen zur Vermögensbewirtschaftung trifft und hierzu einen Finanzausschuss eingerichtet hat, der bis zu zehnmal jährlich tagt.¹²

Insgesamt ergibt sich auch in dieser Kategorie mit Blick auf die Regelungen der verschiedenen Bundesländer ein relativ buntes Bild bezüglich der Beteiligungsrechte und -pflichten des Hochschulrats. Die in Haushalts- und Finanzangelegenheiten formal einflussreichsten Hochschulräte sind neben Baden-Württemberg v. a. in Nordrhein-Westfalen und Sachsen zu finden; über wenig bis gar keinen Einfluss verfügen hingegen die Hochschulräte in Brandenburg, Niedersachsen¹³, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt.

Abbildung 4 visualisiert die unterschiedlichen Beteiligungsformen der Hochschulräte bei Haushalts- und Finanzangelegenheiten im nationalen und internationalen Vergleich.

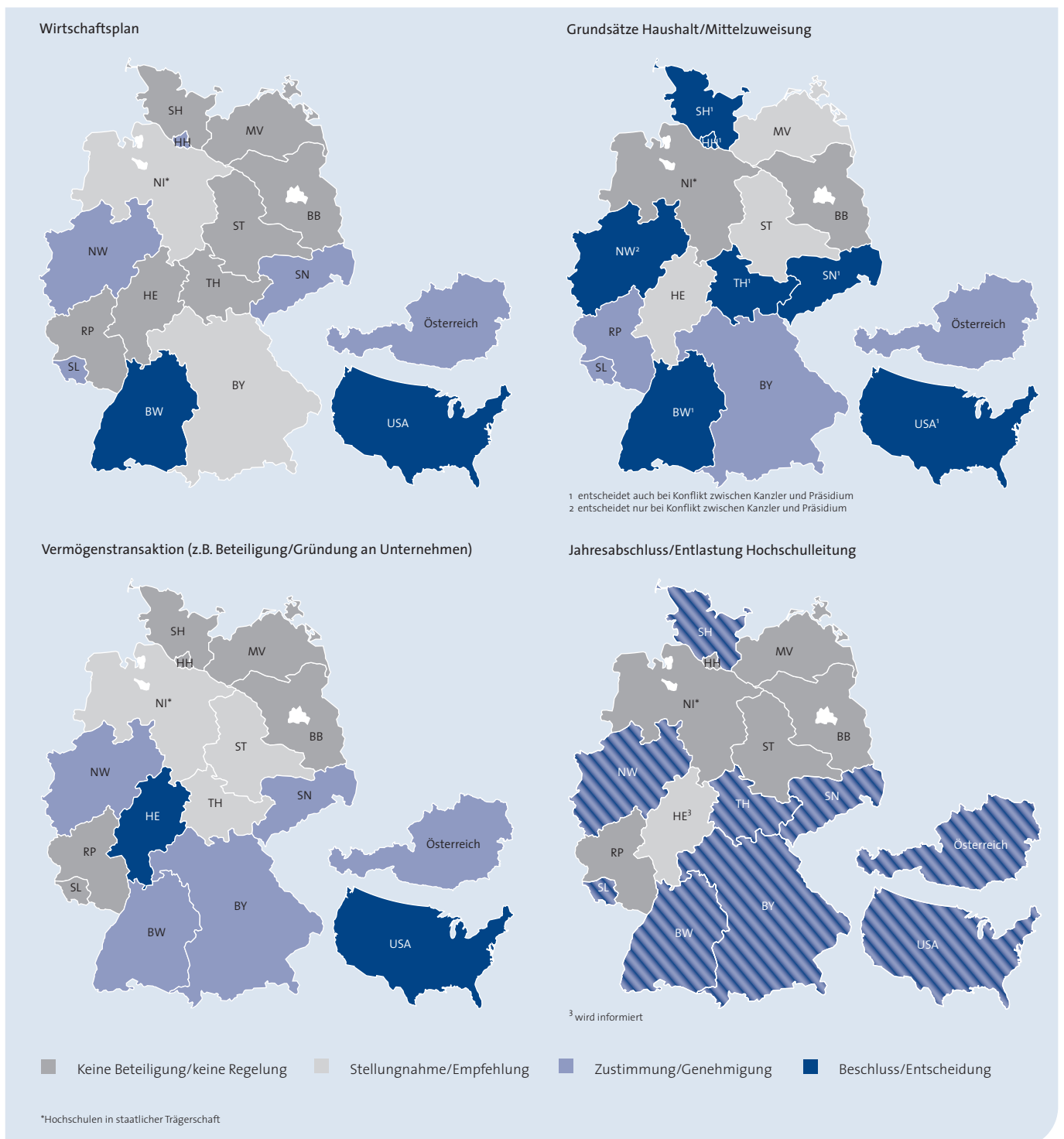
2.2.5 Studium und Lehre

Akademischer Kernbereich

Auf den akademischen Kernbereich von Studium und Lehre nehmen die US-amerikanischen *boards* nur selten Einfluss; für die Lerninhalte und -ziele sowie die Prüfungsregelungen sind primär der Senat bzw. die jeweiligen Fachbereiche zuständig. Dennoch haben mehr als 80 % der *boards* einen Ausschuss für akademische Angelegenheiten eingerichtet, in dem – häufig auch unter Beteiligung der Fakultätsmitglieder – allgemeine Fragen der Studienorganisation und des Studienangebots beraten werden. Maßgeblichen Einfluss haben die *boards* allerdings in aller Regel auf die Festlegung der Hochschulzugangskriterien sowie die Einrichtung und Schließung von Graduiertenprogrammen. Diese beiden Bereiche gehören im Übrigen zu den sehr wenigen *policy issues*, die häufig noch unter einem staatlichen Genehmigungsvorbehalt stehen (Rothfuß 1997, 55ff, 72f, Schwartz und Akins 2004, 22f, Schwartz, Skinner und Bowen 2009, 7ff).

Der österreichische Universitätsrat verfügt mit Blick auf den Bereich Studium und Lehre über keine expliziten Zuständigkeiten, welche die Kompetenz des Senats für akademische Angelegenheiten einschränken würden. Allerdings fallen unter dem UG 2002 zentrale Studienangelegenheiten wie die Einrichtung oder Schließung von Studiengängen in die abschließende Zuständigkeit der Universitätsleitung. Dem Universitätsrat bleibt jedenfalls nur, im Zuge des Genehmigungsverfahrens des Entwicklungsplans und der Leistungsvereinbarung sicherzustellen, dass das Spektrum der Studienangebote insgesamt mit der strategischen Hochschulausrichtung harmonisiert (Laske et al. 2006, 76).

Abbildung 4:
 Art der Beteiligung des Hochschulrates an den haushalts- und finanzrelevanten Entscheidungen (ohne Berlin, Kategorisierung der USA aufgrund überwiegender dominierender Muster)



Die studiumsbezogenen Kompetenzen der deutschen Hochschulräte sind zumindest im internationalen Vergleich relativ stark ausgeprägt. Hier sehen einige Landeshochschulgesetze Stellungnahmen oder gar Genehmigungsvorbehalte zur Einrichtung, Schließung oder wesentlichen Änderung von Studiengängen sowie zu studienrelevanten Ordnungen und Verfahren der Qualitätssicherung vor. In Rheinland-Pfalz soll der Hochschulrat explizit Vorschläge zur Einrichtung von Studiengängen erarbeiten und in Bayern sowie in Schleswig-Holstein verfügt er sogar über einschlägige Beschlusskompetenzen. Auch in Deutschland wurde jedoch die Letztentscheidungskompetenz über die Einrichtung oder Schließung von Studiengängen weitgehend auf die Hochschulleitungen übertragen, während den Senaten in aller Regel die Zuständigkeit für die Verabschiedung von Studien- und Prüfungsordnungen sowie Ordnungen zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre verbleibt.

Abbildung 5 gibt einen vergleichenden Überblick zu den Kompetenzen der Hochschulräte in Fragen des Studiums und der Lehre.

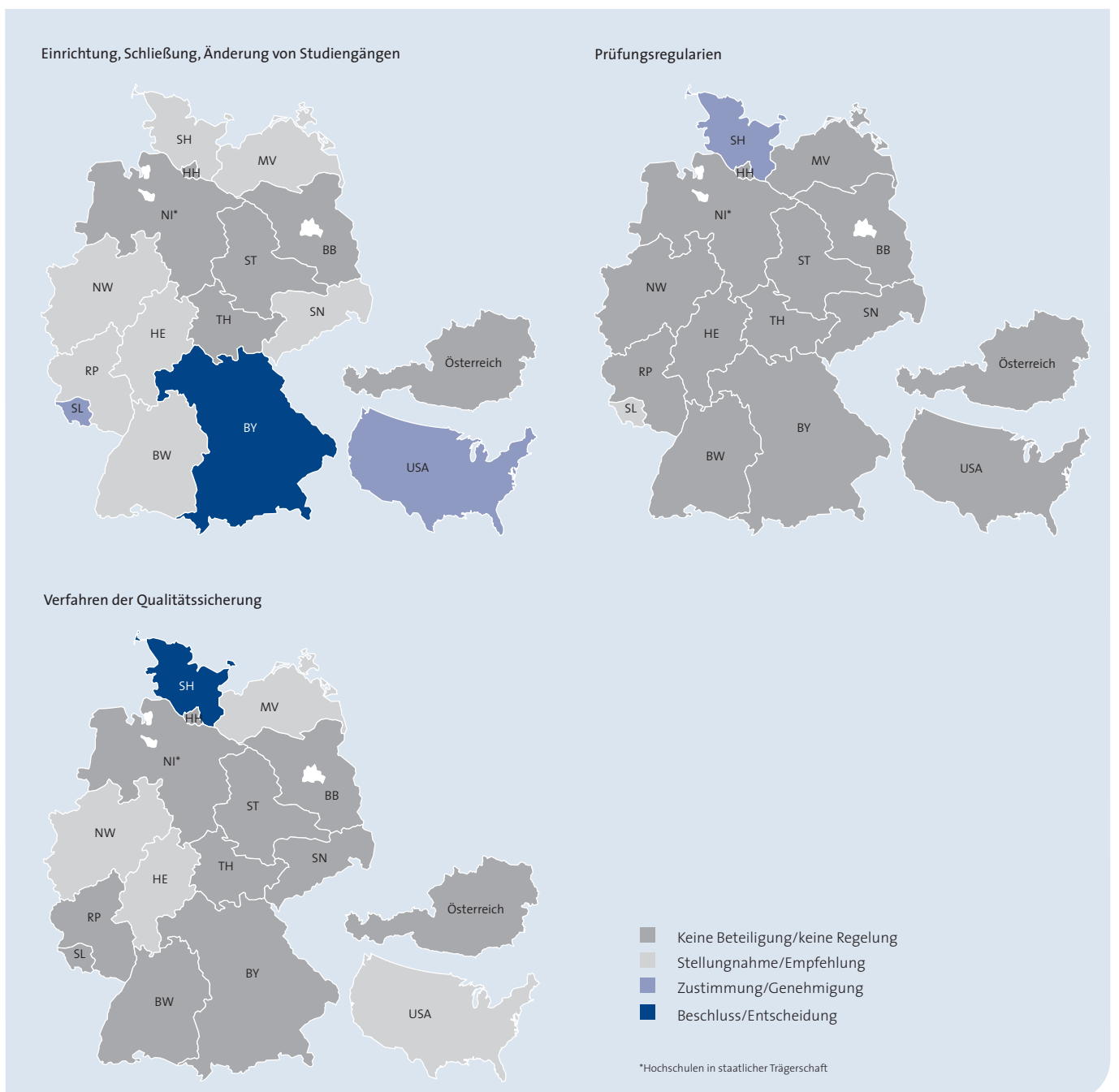
Umfangreiche Aufsichts- und Kontrollfunktionen

2.2.6 Aufsicht und Kontrolle

Die Wahrnehmung von umfangreichen Aufsichts- und Kontrollfunktionen komplementiert die bisher analysierten strategischen Aufgaben (Präsidentenbestellung, Profilbildung, Ressourcenallokation) der US-amerikanischen *boards* in ihrer Rolle als rechtlich verantwortlichem Steuerungsgremium und oberstem Sachwalter der Hochschulinteressen. Die *trustees* sind also „im selben Maße Advokaten und Lotsen der Hochschule wie deren Kontrolleure“ (Schreiterer 2008, 220). Konkret äußern sich die Aufsichts- und Kontrollfunktionen der *boards* in der Zuständigkeit für die Aufsicht über die allgemeine Amts- und Wirtschaftsführung der Hochschulleitung gemäß den strategischen Vorgaben des *board*. Dabei verfügen die *boards* im Allgemeinen über ein umfassendes Auskunfts- und Einsichtnahmerecht bezüglich aller die Hochschule betreffenden Angelegenheiten und internen Unterlagen (Kühler 2005, 388ff, Longanecker 2006, 96ff). Sie nehmen die Rechenschaftsberichte des Präsidenten entgegen und fungieren entweder im Kollektiv, durch spezielle Ausschüsse oder in Person des Vorsitzenden als dessen Dienstvorgesetzter, beurteilen i. d. R. jährlich dessen Leistungen gemessen an den internen Zielvereinbarungen und entscheiden auf dieser Basis über eine angemessene Vergütung (AGB 2009, 21ff). Die *boards* nehmen also alle wesentlichen fach- und dienstaufsichtlichen Aufgaben wahr und verkörpern insofern – jedenfalls in ihrer hochschulspezifischen Ausprägung als *single institutional board* – die vielzitierte institutionelle und korporative Autonomie der öffentlichen Hochschulen in den USA.

Der österreichische Universitätsrat nimmt Aufsichtsfunktionen wahr, die zuvor vom zuständigen Bundesminister ausgeübt wurden. Dies betrifft einerseits eine Reihe von Genehmigungsvorbehalten bei strategisch relevanten Entscheidungen (s. o.), andererseits das Recht des Universitätsrats, sich über alle Angelegenheiten der Universität informieren zu lassen, in Geschäftsstücke und Unterlagen Einsicht zu nehmen, Erhebungen anzustellen und vor Ort Überprüfungen vorzunehmen. Darüber hinaus schließt der Hochschulrat die (privatrechtlichen!) Arbeitsverträge mit den Mitgliedern des Rektorats ab und nimmt gegenüber diesen somit mindestens implizit eine Vorgesetztenrolle wahr. Dem Ministerium kommen – außerhalb der Verhandlungen über die Leistungsvereinbarungen – keinerlei fachaufsichtliche Aufgaben mehr zu. Ihm verbleibt allerdings aus verfassungsrechtlichen Gründen die Ausübung der Rechtsaufsicht, die es auf Basis entsprechender Berichte des Universitätsrates wahrnimmt (Laske et al. 2006, 18).

Abbildung 5:
 Art der Beteiligung des Hochschulrates an Entscheidungen bezüglich Studium und Lehre (ohne Berlin, Kategorisierung der USA
 aufgrund überwiegend dominierender Muster)



Die Übertragung solch erheblicher Aufsichtskompetenzen auf den Hochschulrat ist in Deutschland noch eine seltene Ausnahme; anders als in den USA oder auch in Österreich üben die zuständigen Landesministerien neben der Rechtsaufsicht fast überall mindestens teilweise weiterhin fachaufsichtliche Befugnisse aus.

2.3 Arbeitsstrukturen und Stakeholder-Beziehungen

2.3.1 Infrastruktur

Administrative Unterstützung

Zur personellen und sächlichen Ausstattung der Hochschulräte liegen für keines der Vergleichsländer verlässlich quantifizierbare Erhebungen vor. Es kann jedoch festgehalten werden, dass eine adäquate administrative Unterstützungsstruktur der *boards* in den USA als selbstverständlich gilt; dementsprechend wird darauf auch in der vielfältigen Ratgeberliteratur für *trustees* kaum Bezug genommen. Darüber hinaus können diese auch auf umfangreiche externe Ressourcen wie die Publikationen und Veranstaltungsangebote der Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) zugreifen.

Das österreichische UG 2002 enthält keine Regelungen zur Sach- oder Personalausstattung der Hochschulräte. Gemäß der Regierungsvorlage zum Gesetzentwurf soll der Universitätsrat jedoch „ein ständig besetztes Büro an der Universität haben. Die entsprechende Infrastruktur sollte vom Rektorat zur Verfügung gestellt werden.“ (Laske et al. 2006, 77) Einer eigenen Internetrecherche zufolge scheinen die österreichischen Universitäten dieser Forderung überwiegend zu entsprechen und mindestens einen Mitarbeiter für die administrative Betreuung und Geschäftsführung des Universitätsrates abzustellen.

Es ist unstrittig, dass solche unabhängigen Unterstützungsstrukturen für die Effektivität der Hochschulratsarbeit von großer Bedeutung sind. Dennoch verfügt in Deutschland nur etwa ein Drittel der Hochschulräte über eigene Mitarbeiter (Bogumil et al. 2007a, 39f); in der Mehrzahl der Fälle wird die administrative Betreuung der Hochschulräte hingegen von Mitarbeitern der Hochschulleitung übernommen, was in doppelter Weise problematisch ist: Zum einen können diese als Diener zweier Herrn leicht in Interessenskonflikte geraten, zum anderen besteht die Gefahr, dass die effektive Kontrolle der Hochschulleitung erschwert und die Hochschulräte de facto zu deren „bestellte[n] Abnicker[n]“ (Mayntz 2002, 26) degradiert werden.

2.3.2 Selbstverständnis und interne Kooperation

Hoher Grad an Professionalisierung

Mit Blick auf die hochschulratsinternen Arbeitsstrukturen und Routinen ist bei den US-amerikanischen *boards* insgesamt ein hoher Grad an Professionalisierung festzustellen. Neue Mitglieder erhalten in mehr als 90% der Fälle eine Schulung; dabei stehen meist die Verantwortlichkeiten der *trustees*, Leitbild und Geschichte der Hochschule sowie eine Einführung in das Finanz- und Haushaltswesen im Mittelpunkt (AGB 2009, 9). Die *boards* öffentlicher Hochschulen richten neben einem *executive committee* durchschnittlich drei weitere Ausschüsse ein, um so die individuellen Kompetenzen der Mitglieder in verschiedenen Themengebieten besser nutzbar zu machen. Das *board* selbst tagt durchschnittlich zehnmal pro Jahr, so dass sich insgesamt ein recht dichter Sitzungsrhythmus und reger Kommunikationsaustausch unter den *trustees* ergibt (Schwartz und Akins 2004, 7). Typisch für US-amerikanische *boards* sind auch sogenannte *governance policies*, die vom gesamten *board* verabschiedet und von allen Mitglieder in regelmäßigen Abständen gegengezeichnet werden müssen. Solche Standards beziehen sich bei öffentlichen

Hochschulen v. a. auf den Umgang mit Interessenskonflikten (80 %), ethische Grundfragen (66 %), individuelle Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der *trustees* (63 %), Vertraulichkeitsfragen (59 %) sowie Grundsätze der Investitions- und Ausgabenpolitik (56 %) (AGB 2009, 12).

Während sich bei US-amerikanischen *boards* somit eine relativ klare Aufgaben- und Verantwortlichkeitsverteilung ergibt, fällt den kontinentaleuropäischen Hochschulräten die Entwicklung eines Selbstverständnisses noch verhältnismäßig schwer. Dies liegt sicherlich zum einen daran, dass stärker divergierende „persönliche mentale Modelle der UniversitätsrätInnen den Prozess der Identitätsbildung ebenso wie die konkrete Arbeitspraxis des Leitungsgremiums nachhaltig beeinflussen“ (Laske et al. 2006, 39). So konkurriert etwa die Wahrnehmung der Universität als Ort der Reflexion und Produktionsstätte gesellschaftlichen Wissens mit der Sichtweise der Universität als privatwirtschaftlicher Unternehmung. Dementsprechend versteht jeweils etwa die Hälfte der österreichischen Universitätsratsmitglieder ihre Funktion als Steuerungs- und Kontrollorgan im Sinne eines privatwirtschaftlichen Aufsichtsrats bzw. als Beratungsorgan mit überwiegend kooperativer und vermittelnder Ausrichtung (Laske et al. 2006, 44f).

Selbstverständnis und Identitätsfindung

Zum anderen trägt auch die weitgehend fehlende Vorbereitung der Hochschulräte auf ihre neuen Aufgaben zur Problematik der Identitätsfindung bei. Anders als in den USA beschränkt sich deren „Schulung“ sowohl in Österreich als auch in Deutschland meist auf die Zusammenstellung einer Informationsmappe mit den einschlägigen Rechtsgrundlagen und Kurzinformationen über die jeweilige Hochschule (Laske et al. 2006, 42f, Experteninterviews). Auch die Verabschiedung von *governance policies* als Grundlage der Hochschulratsarbeit bleibt in aller Regel aus, üblicherweise beschließen Hochschulräte in Österreich und Deutschland lediglich eine Geschäftsordnung zur formalen Regelung der Sitzungsabläufe. Nicht zuletzt tragen auch weder der vergleichsweise seltene Sitzungsturnus von deutschlandweit durchschnittlich „viermal jährlich vier Stunden“ (Bogumil et al. 2007a, 38) noch der gleichzeitig überwiegende Verzicht auf Bildung von Ausschüssen zur Schaffung einer intensiven Kommunikationskultur und Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses unter den Hochschulratsmitgliedern bei.

Schulungsmaßnahmen

2.3.3 Stakeholder-Beziehungen

Die wichtigsten Stakeholder innerhalb der Governance-Struktur öffentlicher Hochschulen sind neben dem *board* bzw. Hochschulrat insbesondere der staatliche Hochschulträger, die jeweilige Hochschulleitung, der Senat sowie die Hochschulöffentlichkeit, wobei den beiden letztgenannten Anspruchsgruppen meist Vertreter aller Mitgliedergruppen (Professoren, Mitarbeiter, Studierende) angehören. Das US-amerikanische Hochschulgovernance-System an öffentlichen Hochschulen folgt dabei vereinfacht dargestellt einer hierarchischen Verantwortungskette: Der Staat überträgt fast alle seine Kompetenzen auf ein *board*, welches die Hochschule eigenverantwortlich strategisch steuert und die jeweilige Hochschulleitung dementsprechend einsetzt und beaufsichtigt. Dem Senat als Kollegialorgan kommt in diesem Governance-Modell bezüglich strategischer Weichenstellungen traditionell nur eine beratende Funktion, in akademischen Angelegenheiten hingegen in aller Regel das Entscheidungsrecht zu. Üblicherweise erfolgt die Kommunikation des *board* mit der Hochschulöffentlichkeit über die Hochschulleitung (Taylor und Lourdes Machado 2008, 250); darüber hinaus nehmen Vertreter der *faculty*, aber auch der Studierenden jedoch vermehrt an Sitzungen der *board committees* teil und werden

auch vom *board* selbst in regelmäßigen Abständen angehört (Chait, Holland und Taylor 1991, 90f). Die Beschlüsse der *public boards* werden grundsätzlich veröffentlicht – in einigen Bundesstaaten sogar ergänzt um detaillierte Verlaufsprotokolle der Sitzungen (Taylor und Lourdes Machado 2008, 247).

Konfliktsituationen

Trotz dieser relativ klaren Rollen- und Verantwortlichkeitszuteilung zwischen den Schlüssel-Stakeholdern sind Konfliktsituationen keine Seltenheit. Diese treten insbesondere bezüglich der konkreten Umsetzung von Grundsatzbeschlüssen zwischen den *boards* und den Hochschulleitungen auf und werden nicht selten durch Einflussnahmen des Aufsichtsorgans auf operative Angelegenheiten des Exekutivorgans hervorgerufen oder begleitet; mitunter entzündeten sich aber auch an politisch-ideologischen Themen wie z. B. den Modalitäten der Hochschulzulassung (*affirmative action*) heftige Kontroversen (Kühler 2005, 397, Taylor und Lourdes Machado 2008, Trow 1998, 282ff). Dessen ungeachtet gilt das verbreitete Hochschul-governance-Modell unter Experten insgesamt als „unique strength of American Higher Education“ (Burgan 2004, vii). Mit Blick auf die spezifische Rolle des *board* im Zusammenspiel mit den anderen Schlüssel-Stakeholdern konstatiert Longanecker (2006, 112):

„The role of governing boards in the governance of higher education involves exceptional commitment, complexity, contradictions and, often, as a result, conflict. Yet this combination can account for the dynamic nature that has made American higher education the envy of the world.“

Im kontinentaleuropäischen Kontext ist die Rolle des Hochschulrates im Governance-Gefüge der Hochschulen hingegen weitaus umstrittener. Als neu eingerichtetes Organ, das Zuständigkeiten anderer Stakeholder übernommen hat, gilt der Hochschulrat vielen Beteiligten noch als „Fremdkörper und unbekanntes Wesen“ (Laske et al. 2006, 40). Dies trifft insbesondere auf das Verhältnis zum traditionellen Kollegialorgan Senat zu, dessen Mitglieder sich laut den Experteninterviews häufig vom Hochschulrat „überfahren“ fühlen. Daraus ergeben sich fortgesetzte Akzeptanzschwierigkeiten und es kommt gerade in Deutschland immer wieder zu erheblichen Konflikten zwischen Senat und Hochschulrat, die sich häufig anlässlich symbolträchtiger Entscheidungen wie der Wahl einer neuen Hochschulleitung entzünden. Wo jedoch wie in Österreich oder beispielsweise auch in Bayern ein institutionalisierter Kommunikationsaustausch durch regelmäßige gemeinsame Sitzungen oder die wechselseitige Einladung der beiden Vorsitzenden stattfindet, scheinen solche offen ausgetragenen Konflikte zwischen Senat und Hochschulrat deutlich seltener zu entstehen. Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulrat und Hochschulleitung wird hingegen – trotz punktueller sachbezogener Konflikte – überwiegend als intensiv, konstruktiv und vertrauensvoll beschrieben (Bogumil et al. 2007a, 52, Laske et al. 2006, 60ff).

Keine Übersteuerung

Die Stakeholder-Beziehungen zwischen Ministerium, Hochschulrat und Hochschule verlaufen sowohl in Österreich als auch in Deutschland verhältnismäßig reibungslos. Die potenzielle Gefahr der Übersteuerung durch die Etablierung eines zusätzlichen Gremiums hat sich offensichtlich nicht negativ ausgewirkt; im Gegenteil berichten die Hochschulleitungen weitgehend von einer Verbesserung der Entscheidungsfindungsprozesse und strategischen Steuerungsfähigkeit ihrer Hochschule (Experteninterviews, Bogumil et al. 2007a, 42). Interessanterweise wird der Hochschulrat in dieser Dreiecksbeziehung von einzelnen Teilnehmern des II. Forums Hochschulräte des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft

als „schwächste Partei“ charakterisiert, die sich häufig Informationen erkämpfen muss, während Ministerium und Hochschulleitung „gelegentlich Doppelpass spielen“.

In der Wahrnehmung der Hochschulöffentlichkeit bleiben die Hochschulräte jedoch auch nach Einschätzung vieler interviewter Experten eine gleichsam macht- und geheimnisvolle „Backbox“. Dieser Eindruck rührt u. a. daher, dass die Sitzungen des Hochschulrates in aller Regel nichtöffentlich sind und die Kommunikation mit den Hochschulangehörigen häufig ausschließlich „über den Flaschenhals Präsidium“ verläuft; an einigen Hochschulen werden nicht einmal die Tagesordnungen des Hochschulrates veröffentlicht. So entsteht nicht selten „eine Stimmung [...], dass Entscheidungen im Hinterzimmer getroffen werden“, was wiederum einseitige Rollenzuschreibungen hervorruft, die sich auf Dauer durchaus schädigend auf die Perzeption des gesamten Hochschulsystems auswirken können; so bescheinigt etwa eine Mehrheit der österreichischen Universitätsangehörigen den Universitätsräten ein Denken in „nahezu ausschließlich ökonomischen und manageriellen Kategorien“ (Laske et al. 2006, 41) und auch in Deutschland dominiert vielerorts ein tiefes Misstrauen gegenüber dem als fremd und verschlossen wahrgenommenen Hochschulrat.

Wahrnehmung als Blackbox

2.3.4 Accountability und assessment

Ein letzter Vergleichsaspekt betrifft den Bereich der *accountability* (Zurechenbarkeit/Rechenschaftspflicht) und des *assessments* (Beurteilung) der Hochschulräte. In den USA sind *assessment*-Verfahren auch an Hochschulen allgemein sehr weit verbreitet. Dementsprechend ist es dort an privaten Hochschulen üblich, dass die Leistungen der einzelnen *trustees* entlang solcher Kriterien wie „attendance, [...] committee work, personal satisfaction, personal philanthropy and fundraising assistance, [...] ‚fit‘ with the board, value brought to board meetings [or] commitment to the institution and its mission“ (AGB 2009, 8) regelmäßig einer internen Evaluation unterzogen werden. An öffentlichen Hochschulen finden solche individuellen *assessments* allerdings nur in 12 % der Fälle statt. Dort werden jedoch zumindest an etwa drei von fünf Hochschulen regelmäßig kollektive *self-assessments* der *board performance* durchgeführt (AGB 2009, 9). *Accountability* entsteht bei *public trustees* vor allem durch die schriftliche Verpflichtung auf bestimmte vom *board* verabschiedete *governance policies*, eine echte Rechenschaftspflicht z. B. gegenüber der Regierung oder dem Parlament eines Bundesstaates besteht aber i. d. R. nicht. Im Gegensatz zu 70 % der *private boards* verfügen auch nur 31 % der *public boards* über explizite Mechanismen zur potenziellen Amtsenthebung von *trustees*.

In Österreich sind – ebenso wie in Deutschland – solche Evaluationsverfahren der Hochschulratsarbeit noch weitaus seltener; sie kommen allenfalls in Einzelfällen zum Einsatz oder sind andiskutiert, aber nicht umgesetzt. Während die österreichischen Universitätsräte zumindest einer jährlichen Berichtspflicht an den zuständigen Bundesminister unterliegen, ist eine formalisierte Kontrolle der Kontrolleure in den deutschen Landeshochschulgesetzen generell nicht vorgesehen. Rechenschaftslegung findet hier allerdings mitunter im informellen Rahmen statt, so z. B. durch die Beteiligung eines Ministeriumsvertreters als beratendem bzw. in Niedersachsen sogar stimmberechtigtem Mitglied des Hochschulrates oder durch unregelmäßige Treffen der Hochschulratsvorsitzenden mit dem Ministerpräsidenten und/oder dem zuständigen Fachminister.

Kontrolle der Kontrolleure

Auch bezüglich einer möglichen Abberufung einzelner Hochschulratsmitglieder sind die gesetzlichen Regelungen in Österreich klarer gehalten; dort können Mitglieder eines Universitätsrates „wegen einer schweren Pflichtverletzung, einer strafgerichtlichen Verurteilung oder wegen mangelnder gesundheitlicher Eignung“ (§ 21 Abs. 14 UG 2002) vom zuständigen Bundesminister von ihrer Funktion enthoben werden. Um solche Entscheidungen einer möglichen Politisierung zu entziehen, setzt eine Abberufung allerdings zudem übereinstimmende Beschlüsse des Senats und des Rektorats voraus, die beide einer Zweidrittelmehrheit bedürfen. In Deutschland ist eine Abberufung von Hochschulratsmitgliedern „aus wichtigen Grund“ hingegen bislang überhaupt nur in vier Bundesländern möglich.

3 Zusammenfassung

Der internationale Vergleich einzelner Akteure oder Elemente eines Governance-Systems wie dem Hochschulwesen gebietet höchste Vorsicht. Nicht selten neigen derartige Untersuchungen zu detaillierten Mikroanalysen, verlieren dabei jedoch den jeweils spezifischen gesellschaftlichen und politischen Kontext eines Phänomens aus dem Auge. Um dieser Gefahr zu widerstehen, wurden im Einführungsabschnitt zunächst die wesentlichen strukturellen Unterschiede zwischen den Hochschulsystemen der USA und der kontinentaleuropäischen Vergleichsländer Österreich und Deutschland herausgearbeitet.

Rolle des Staates

Diese Differenzen konzentrieren sich im Kern auf die deutlich schwächer prononcierte Rolle des Staates im US-amerikanischen Hochschulwesen, welche sich mit Blick auf den Akteur Hochschulrat u. a. in einer nahezu vollständigen Übertragung staatlicher Steuerungs- und Kontrollkompetenzen auf die *governing boards* manifestiert. Die für den kontinentaleuropäischen Kontext typische Entstehung eines Dreiecks institutioneller Autonomie (statt einer durch vollständige Kompetenzübertragung auf die *boards* entstehenden hierarchischen Verantwortungskette) aus Ministerium, Hochschulrat und Hochschule lässt sich hingegen aus einer systemischen Pfadabhängigkeit der staatlichen Gesamtverantwortung für das Hochschulwesen heraus erklären. So hat man im Zuge der Hochschulgovernance-Reformen des letzten Jahrzehnts das Element der *governing boards* in Österreich und Deutschland zwar grundsätzlich übernommen, um die institutionelle Autonomie der Hochschulen zu stärken; statt den Hochschulräten aber die volle Verantwortung für die Hochschulen zu übertragen, wurden diese neuen Gremien Teil eines komplexen Systems der *shared governance*.

Diese systemischen Unterschiede waren Grundlage und wesentlicher Bezugspunkt für die Analyse der Struktur, Aufgaben und Arbeitsweise von Hochschulräten im internationalen Vergleich. Deren wichtigste Ergebnisse sollen abschließend noch einmal unter besonderer Berücksichtigung solch systemischer Aspekte entlang der drei Untersuchungskategorien Zusammensetzung und Rekrutierung (3.1), Aufgaben und Kompetenzen (3.2) sowie Arbeitsstrukturen und Stakeholder-Beziehungen (3.3) zusammengefasst werden.

Zusammensetzung und Rekrutierung

Die im internationalen Vergleich festgestellten Unterschiede bezüglich der Zusammensetzung und Rekrutierung der Hochschulräte korrespondieren im Wesentlichen mit den grundlegenden systemischen Differenzen zwischen dem US-amerikanischen und dem kontinentaleuropäischen Hochschulgovernance-Modell. So ist die

Hochschule in den USA analog zum Bild der hierarchischen Verantwortungskette üblicherweise nicht am Wahl- und Bestellungsverfahren ihrer *trustees* beteiligt, unter den Bedingungen des komplexen Governance-Dreiecks kontinentaleuropäischer Prägung nehmen hingegen in aller Regel sowohl das zuständige Ministerium als auch der jeweilige Hochschulsenat aktiv Einfluss auf den Auswahlprozess. Dabei hat sich in Deutschland ein mindestens informeller, teilweise auch in Form eines gemeinsamen Auswahlausschusses institutionalisierter Modus der konsensuellen Kandidatenfindung etabliert. Dieses System der *checks and balances* dürfte wesentlich dafür verantwortlich sein, dass in Deutschland anders als in den USA und Österreich, wo die Hochschulratsmitglieder mindestens teilweise autonom von der Regierung ernannt werden, bislang keine Klagen über eine Politisierung der Hochschulräte geführt werden. Dazu mag auch beitragen, dass die Hochschulräte in Deutschland – anders als in den USA und Österreich – nicht nur mit externen Mitgliedern besetzt sind, sondern in der Mehrzahl der Bundesländer auch über stimmberechtigte hochschulinterne Mitglieder verfügen.

Die sozioökonomische Zusammensetzung der Hochschulräte reflektiert die grundlegenden Unterschiede zwischen dem amerikanischen und kontinentaleuropäischen Gesellschaftssystem. Während sich die US-amerikanischen *boards* als Ausdruck einer eher privaten (bildungs-)politischen Kultur ganz überwiegend aus „white, wealthy businessmen“ (Selingo 2007a) zusammensetzen, verfügen die Hochschulräte in Österreich und Deutschland – beide vom Humboldt'schen Kulturstaatsprinzip geprägt – jeweils über eine relativ ausgewogene Mischung ihrer Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft und sonstigem öffentlichem Leben. Der Frauenanteil ist in allen drei Ländern noch weit von einer gesellschaftlich angemessenen Repräsentanz entfernt, wobei Deutschland hier mit einer Quote von nur 22 % mit Abstand am schlechtesten abschneidet.

Sozioökonomische Zusammensetzung

Aufgaben und Kompetenzen

Die grundlegenden systemischen Differenzen zwischen dem US-amerikanischen und dem kontinentaleuropäischen Hochschulgovernance-Modell wirken sich ganz offensichtlich auch auf die Aufgaben und Kompetenzen der Hochschulräte in den drei Vergleichsländern aus. Während das typische US-amerikanische *board* innerhalb der vom Staat ausgehenden Verantwortungskette der Hochschule quasi hierarchisch übergeordnet ist und in dieser Funktion in aller Regel über weitreichende strategische Entscheidungsbefugnisse verfügt, sind die Hochschulräte kontinentaleuropäischer Ausprägung in ein komplexes Beziehungsgefüge eingefügt, das ihre autonomen Entscheidungsbefugnisse tendenziell einschränkt. Sowohl im Dreieck institutioneller Autonomie zwischen Ministerium, Hochschulrat und Hochschule als auch im Dreieck korporativer Autonomie zwischen Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat dominieren hier meist Muster der *shared governance* bzw. des *shared decision-making*.

Dennoch ist es durch die Etablierung des Hochschulrates als zusätzlichem Gremium offensichtlich nicht zu einer Übersteuerung im Sinne einer Einschränkung statt intendierter Steigerung der institutionellen Hochschulautonomie gekommen; im Gegenteil berichten die Hochschulleitungen weitgehend von einer Verbesserung der Entscheidungsfindungsprozesse und strategischen Steuerungsfähigkeit ihrer Hochschule. Die durch die Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen, d. h. den Verzicht auf staatliche Detailsteuerung erlangten Effizienzvorteile scheinen also die mit der nunmehr komplexeren Aufgaben- und Kompetenzverteilung verbundenen Effizienz Nachteile eindeutig zu überwiegen.

Studium und Lehre In diesem Rahmen sind die Kompetenzen des österreichischen Universitätsrates mit Ausnahme des Bereichs Studium und Lehre tendenziell etwas ausgeprägter als im bundesdeutschen Durchschnitt. Zwar verfügt er anders als das typische US-amerikanische *board* nur über wenige autonome Gestaltungs- und Entscheidungsrechte, die meisten strategisch relevanten Beschlüsse der Rektorate stehen aber unter seinem Genehmigungs- oder Zustimmungsvorbehalt. Somit kann der österreichische Universitätsrat aus seiner Sicht den strategischen Interessen der Universität zuwiderlaufende Entscheidungen – etwa bezüglich der Struktur- und Entwicklungsplanung oder der Ressourcenallokation – zumindest regelmäßig verhindern. Üblicherweise sollte er aber seinen entsprechenden Einfluss bereits vorab auf informellem Wege geltend machen können.

Die Kompetenzen der deutschen Hochschulräte gleichen sich in keinem der Bundesländer vollständig. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass die Hochschulräte in Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt tendenziell über die geringsten Einflussmöglichkeiten verfügen; diese gehen in keinem der analysierten strategisch relevanten Aufgabenbereiche über das Recht zur Stellungnahme hinaus und beschränken sich insofern auf eine ausschließlich beratende Funktion. Überproportional starke Einflussmöglichkeiten mit erheblichen Entscheidungs- und Zustimmungs- bzw. Genehmigungskompetenzen, die sowohl in den Bereichen Profil und Organisationsentwicklung als auch Haushalt und Finanzen teilweise über diejenigen des österreichischen Universitätsrates hinausgehen, haben hingegen die Hochschulräte in Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und im Saarland; Gleiches trifft in besonders ausgeprägter Form auch auf die Stiftungsräte der Universität Frankfurt am Main sowie der fünf niedersächsischen Stiftungshochschulen zu.

Wahl der Hochschulleitung Auch bezüglich der Wahl der Hochschulleitung setzen sich die typischen Kompetenzunterschiede zwischen US-amerikanischen *boards* und kontinentaleuropäischen Hochschulräten fort. Während das *board* in den USA üblicherweise autonom den Präsidenten einsetzt und diesen auch jederzeit wieder abberufen kann, dominieren in Österreich und in Deutschland mit wenigen Ausnahmen Verfahren, die eine doppelte Legitimation des Präsidenten durch den Hochschulrat und das zuvor alleine für die Wahl zuständige Kollegialorgan sicherstellen.

Aufsichts- und Kontrollfunktion Die Wahrnehmung von umfangreichen Aufsichts- und Kontrollfunktionen komplementiert die strategischen Aufgaben (Präsidentenauswahl, Profilbildung, Ressourcenallokation) der US-amerikanischen *boards* in ihrer Rolle als rechtlich verantwortlichem Steuerungsgremium und oberstem Sachwalter der Hochschulinteressen. In Österreich hat der Universitätsrat alle fachaufsichtlichen Aufgaben übernommen, die zuvor vom zuständigen Bundesminister ausgeübt wurden. Dem Ministerium verbleibt hier – außerhalb der Verhandlungen der Leistungsvereinbarungen – nur die aus verfassungsrechtlichen Gründen gebotene Ausübung der Rechtsaufsicht, die es auf Basis entsprechender Berichte des Universitätsrates wahrnimmt. Diese Übertragung vormals hoheitlicher Aufsichtsbefugnisse auf den Universitätsrat setzt das vom NPM getragene Ziel einer Dezentralisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen unter Verzicht auf staatliche Detailsteuerung nahezu idealtypisch um. Anders als in den USA und Österreich üben die zuständigen Landesministerien in Deutschland hingegen neben der Rechtsaufsicht weiterhin fast überall auch fachaufsichtliche Befugnisse aus.

Unabhängig von der konkreten Kompetenzzuteilung gelten Hochschulräte mit hochschulübergreifender Zuständigkeit weithin als ineffizienter als hochschulspezifische *boards*; sie verhindern zwar ebenso wie Letztere eine direkte Einflussnahme der Politik auf die öffentlichen Hochschulen, tragen aber angesichts ihrer Konstruktion kaum zur Steigerung deren individueller institutioneller Autonomie bei. Solche hochschulübergreifenden Gremien sind in den USA trotz abnehmender Tendenz noch relativ verbreitet, im kontinentaleuropäischen Kontext aber eine seltene Ausnahme. In Österreich sind sie gar nicht vorhanden und in Deutschland treten sie nur in Brandenburg als beratender Landeshochschulrat sowie in Schleswig-Holstein in Form eines gemeinsamen Universitätsrates aller drei Landesuniversitäten auf, wobei die Praxiserfahrungen mit dieser Form der Hochschulsteuerung tendenziell jeweils negativ ausfallen.

Arbeitsstrukturen und Stakeholder-Beziehungen

Bezüglich der Ausgestaltung der Arbeitsstrukturen und Beziehungen der Hochschulräte zu den anderen Schlüssel-Stakeholdern im Governance-System können Politik und Hochschulen in Österreich und Deutschland noch in erheblichem Maße von den Erfahrungen und Routinen der US-amerikanischen *boards* lernen. So erweist sich etwa die den Hochschulräten zur Verfügung stehende sächliche und v. a. personelle Infrastruktur häufig als nicht hinreichend, um eine effektive Wahrnehmung ihrer Aufgaben zu gewährleisten; zudem drohen Mitarbeitern, die parallel für die Hochschulleitung tätig sind, mitunter Interessenskonflikte in ihrer Rolle als Diener zweier Herren.

Infrastruktur

Die konkrete Arbeitsweise der Hochschulräte basiert offenbar weder in Österreich noch in Deutschland regelmäßig auf einem gemeinsam getragenen Selbstverständnis. Hierzu tragen neben divergierenden mentalen Vorprägungen der unterschiedlichen Mitglieder auch eine Reihe arbeitsorganisatorischer Faktoren bei: Anders als in den USA erhalten neue Hochschulratsmitglieder keine systematische Orientierung über ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Hochschulräte verabschieden üblicherweise keine grundlegenden *governance policies* als Basis der gemeinsamen Arbeit und nicht zuletzt tragen auch weder der seltene Sitzungsturnus noch der überwiegende Verzicht auf die Bildung von Ausschüssen zur Schaffung einer intensiven Kommunikationskultur und Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses unter den Hochschulratsmitgliedern bei.

Selbstverständnis

Hinsichtlich der Beziehungen zu den anderen Stakeholdern ist im kontinentaleuropäischen Kontext vor allem das Verhältnis zum im Zuge der Hierarchisierung der hochschulinternen Steuerungsmechanismen tendenziell entmachteten Senat problematisch; hier kommt es immer wieder zu erheblichen Konflikten, die sich häufig anlässlich symbolträchtiger Entscheidungen wie der Wahl einer neuen Hochschulleitung entzünden. Doch auch die breite Hochschulöffentlichkeit begegnet dem vielerorts als macht- und geheimnisvolle „Blackbox“ wahrgenommenen Hochschulrat nicht selten mit tiefem Misstrauen. Die Praxiserfahrung zeigt aber, dass solche Probleme in der Regel durch regelmäßige Kommunikation zwischen den Gremien bzw. eine gezielte Öffnung gegenüber der Hochschulöffentlichkeit minimiert werden können.

Auch die *accountability* (Zurechenbarkeit/Rechenschaftspflicht) und das *Assesment* (Beurteilung) der Hochschulräte in Österreich und Deutschland sind im Vergleich mit den US-amerikanischen *boards* stark unterentwickelt. Während zumindest kollektive *self-assessments* in den USA weit verbreitet sind, kommen Verfahren zur

Accountability und Assessment

Evaluation der Hochschulratsarbeit hierzulande allenfalls im Einzelfall zum Einsatz. In Österreich unterliegen Universitätsräte einer jährlichen Berichtspflicht an den zuständigen Bundesminister und einzelne Mitglieder können z. B. im Falle schwerwiegender Verfehlungen ihres Amtes enthoben werden. In den deutschen Landeshochschulgesetzen ist eine formalisierte Kontrolle der Kontrolleure hingegen generell nicht vorgesehen; auch eine Abberufung der Hochschulratsmitglieder „aus wichtigem Grund“ ist nur in vier Bundesländern möglich.

-
- 1 Dies geht wesentlich auf ein Grundsatzurteil des Supreme Courts von 1819 zurück, wonach das von protestantischen Geistlichen gegründete Dartmouth College als ein privates Unternehmen den Regeln des Privat- bzw. Handelsrechts unterliege. Falls die Bundesstaaten überhaupt Hochschulgesetze erlassen haben, regulieren diese mit Ausnahme von New York bis heute allenfalls die Grundzüge des staatlich getragenen Hochschulwesens, nicht aber den großen Markt privater Hochschulanbieter (Rothfuß 1997, 26, 41f).
 - 2 Der Begriff *lay board* leitet sich von eng.: *layperson* (Laie) ab und macht deutlich, dass die Mitglieder der *boards* nicht notwendigerweise über Erfahrungen oder Kenntnisse im Hochschulwesen verfügen müssen (Taylor und Lourdes Machado 2008, 246).
 - 3 Zum Vergleich: In Deutschland waren – trotz steigender Tendenz – im Wintersemester 2009/10 von insgesamt 2.119.500 Studierenden nur 96.100 an einer staatlich anerkannten Hochschule in privater Trägerschaft eingeschrieben. Das entspricht einem Anteil von 4,5 % (Statistisches Bundesamt 2010).
 - 4 Das Humboldt'sche Ideal der Einheit von Forschung und Lehre prägt in den USA nur das Bild der sogenannten Research Universities, die lediglich ca. 6,5 % aller Higher Education Institutions ausmachen (Carnegie Foundation 2005), zugleich aber die internationale Wahrnehmung des amerikanischen Hochschulwesens entscheidend prägen (Schreiterer 2008).
 - 5 Einzig nennenswerte Ausnahmen hierzu sind Entscheidungen der *boards* öffentlicher Hochschulen zu den Themenkomplexen Hochschulzugang, Gebäudebau und Festlegung der Studiengebühren, bei denen in einigen Bundesstaaten eine staatliche Genehmigungspflicht besteht (Rothfuß 1997, 72f).
 - 6 Nicht selten behält sich der Staat bis heute noch Einflussnahmemöglichkeiten weit über dieses Mindestmaß hinaus vor, so z. B. bei der Hochschulorganisation oder der Berufung von Professoren (Kehm und Lanzendorf 2006, 155f).
 - 7 Detaillierte Darstellungen der einzelnen Entwicklungen auf Bundesstaatsebene finden sich bei Wellman (2006, 63ff) und – ergänzt durch einen historischen Abriss seit 1800 – bei Mc Lendon und Hearn (2009, 162ff). Trotz des sich daraus eindeutig ergebenden Dezentralisierungstrends kommt es auch in jüngster Zeit immer wieder zu uneinheitlichen Abweichungen von dieser Reformtendenz. In Florida beispielsweise wurde im Jahr 2001 das dortige *state-wide governing board* durch einen Beschluss der Legislative zugunsten von elf *single institutional boards* abgeschafft, bereits ein Jahr später aber durch einen Volksentscheid wieder installiert (Wellman 2006, 65f, Mc Lendon und Hearn 2009, 167f).
 - 8 Gerade *multi-campus boards* und *state-wide boards* bleiben durch in andere Ämter gewählte ex-officio-Mitglieder mitunter dennoch nicht ganz frei von direktem Einfluss staatlicher Vertreter (Trow 1998, 269).
 - 9 Der Sarbanes-Oxley Act soll v. a. die Verlässlichkeit der Berichterstattung von Unternehmen, die den öffentlichen Kapitalmarkt der USA in Anspruch nehmen, verbessern. Vgl. zu den Auswirkungen dieses Gesetzes auf den Hochschulsektor: NABUCO (2003).
 - 10 Auffällig ist in diesem Zusammenhang eine positive Korrelation zwischen der Größe des *board* und dem Umfang eingeworbener Mittel (Ingram 2006, 19).

- 11 Angesichts eines in seiner Struktur allgemein-tarifvertraglichen Regelungen unterworfenen Personalkostenanteils von bis zu 80 % und einiger weiterer Fixkosten beschränkt sich der für die Hochschulen frei disponierbare Budgetanteil allerdings oftmals auf weniger als 10 % (Kehm und Lanzendorf 2006, 154f).
- 12 Vgl. Vortrag des Vorsitzenden des Stiftungsrats der Stiftung Universität Frankfurt, Dr. Rolf Breuer, beim II. Forum Hochschulräte am 10.3.10 in Berlin.
- 13 Eine Ausnahme sind die fünf Stiftungshochschulen, deren Stiftungsräte über sehr weitreichende Kompetenzen verfügen.

Britta Behm, Ulrich Müller

Synopse: Landeshochschulgesetze im Vergleich

Generelle Hinweise

Die Übersicht über die Regelungen zu den Hochschulräten und hochschulratsähnlichen Einrichtungen wurde auf Basis der jeweiligen Landeshochschulgesetze erstellt (s. Zeile „Rechtsgrundlage“, Rechtsstand ist Februar 2010). Zur Zitationsweise ist anzumerken, dass teilweise paraphrasierter, teilweise der Originaltext aus den Landeshochschulgesetzen übernommen wurde. Die Fundstellen sind in Klammern kenntlich gemacht, wobei bis auf die Ebene von Absätzen/Nummern genau zitiert wird, Sätze allerdings i. d. R. nicht angegeben werden. In einigen Fällen enthält der Gesetzestext ergänzende Ausführungen, z. T. auch jenseits der jeweiligen Kernparagrafen zu Hochschulräten; darauf wird ggf. verwiesen. Wenn in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen zu den abgefragten Kategorien keine Regelungen getroffen werden, ist dieses mit einem Auslassungsstrich („-“) gekennzeichnet. Der Übersichtlichkeit halber findet in der Synopse nur die männliche Sprachform Anwendung; in den Landeshochschulgesetzen gibt es in dieser Hinsicht keine einheitliche Handhabung. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Landesministerien sei an dieser Stelle für ihre Prüfung der jeweils landesspezifischen Übersicht gedankt.

Landesspezifische Ausnahmen und Sonderfälle

Sonderfälle Baden-Württemberg: Von der Gesetzesübersicht ausgenommen sind das Karlsruher Institut für Technologie (KIT), geregelt im KIT-Gesetz und im KIT-ErrichtG vom 14.7.2009, und die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Im Hinblick auf die Duale Hochschule wurden über Artikel 2 des ZHFRUG im LHG einige Modifikationen vorgenommen, die in der vorliegenden Übersicht nicht aufgenommen sind. Die Studienakademien sind nach § 27a LHG rechtlich selbstständige örtliche Untereinheiten der DHBW; es gibt dort zwar einen Hochschulrat, der sich allerdings substantiell vom Aufsichtsrat unterscheidet. Die Studienakademien sind ähnlich wie Fakultäten eine Untergliederung der DHBW.

Sonderfälle Berlin: Nach Kriegsende 1945 waren Reformüberlegungen der britischen und amerikanischen Alliierten zur Einrichtung von Hochschulkuratorien von deutscher Seite abgelehnt worden. Nur in Berlin wurde die Freie Universität durch autonome Satzung als Körperschaft errichtet und mit einer Kuratorialverfassung ausgestattet. Diese Sonderregelung hat Einfluss bis in das heutige Berliner Hochschulgesetz (BerLHG) hinein behalten, das v. a. in den §§ 64 bis 67 das in der vorliegenden Studie beschriebene Kuratorium vorsieht, allerdings den Berliner Hochschulen mit der 1997 installierten Erprobungsklausel in § 7a unter bestimmten Bedingungen die Abweichung von diesen Regelungen eröffnet. In der Folge haben die Berliner Hochschulen in ihren (Teil-)Grundordnungen bzw. Verfassungen gegenüber dem BerLHG wesentlich schlankere Kuratorialorgane bestimmt. Allerdings



hat das im BerlHG regulär vorgesehene Kuratorium neben den von den Hochschulen definierten Kuratorien Bestand; es ruht zwar, wird aber regelmäßig gewählt.

Sonderfälle Brandenburg: § 5 Abs. 2 des BbgHG bietet den Landeshochschulen u. a. die Möglichkeit, auf Antrag von der in § 5 Abs. 1 vorgeschriebenen Rechtsform (Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen) abzuweichen. Die Stiftungsuniversität Frankfurt/Oder hat von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht; ihre Belange sind in einem Sondergesetz – Gesetz über die Errichtung der Stiftung Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (StiftG-EUV) vom 14.12.2007 – geregelt; für die Universität ist darin ein Stiftungsrat vorgesehen (vgl. § 10 Abs. 2 StiftG-EUV).

Bremen: Das Bremische Hochschulgesetz sieht keine Hochschulräte oder hochschulratsähnliche Einrichtungen vor (vgl. Neufassung des Bremischen Hochschulgesetzes vom 9.5.2007. URL: <http://www.bildung.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen49.c.3307.de>; letzter Zugriff: 3.2.2010).

Sonderfälle Hessen: Das Hessische Hochschulgesetz in der Fassung vom 14.12.2009 sieht in den §§ 81 bis 90 Sonderregelungen für die am 1.1.2008 zur rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts umgewandelte Universität Frankfurt am Main vor. Der Hochschulrat wird dort als Organ der Stiftung definiert (§ 85), das insbesondere in § 86 näher bestimmt wird. Die Belange der TU Darmstadt sind in einem besonderen Gesetz geregelt (TUD-Gesetz).

Sonderfälle Niedersachsen: Das Niedersächsische Hochschulgesetz vom 26.2.2007 regelt im vierten Kapitel (§§ 55 ff) Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts. Für diese ist ein Stiftungsrat vorgesehen, der insbesondere in § 60 näher bestimmt wird – die entsprechenden Regelungen sind, da das Modell der Stiftungshochschule im Niedersächsischen Hochschulgesetz als gleichberechtigte Alternativoption, nicht als Sonderfall angesehen wird, ebenfalls in der tabellarischen Übersicht dargestellt. Sonderregelungen gibt es zudem für den Stiftungsrat der Stiftung Universität Göttingen (u. a. in § 60 b) und für den Hochschulrat der Hochschule Vechta (§ 54).

Sonderfälle Nordrhein-Westfalen: § 2 Abs. 6 des Hochschulgesetzes von Nordrhein-Westfalen ermöglicht es Hochschulen unter bestimmten Rahmenbedingungen, Stiftungen durch Ordnung zu errichten. Für diese ist ein Stiftungsrat vorzusehen (vgl. § 2 Abs. 6 Nr. 3 HG).

Sonderfälle Rheinland-Pfalz: Neben der Einrichtung des Hochschulrates sieht das HochSchG von Rheinland-Pfalz für jede Hochschule die Bildung eines Kuratoriums vor, das aus 13, auf fünf Jahre hin eingesetzten hochschulexternen, ehrenamtlichen

Mitgliedern besteht und in erster Linie „der Verbindung der Hochschule mit gesellschaftlichen Kräften“ dienen soll; es nimmt gegenüber dem Senat zu grundsätzlichen Fragen Stellung, z. B. zu Lehr- und Forschungsberichten, zur wissenschaftlichen Weiterbildung, zur schriftlichen Haushaltsstellungnahme der Hochschule gemäß § 103 Abs. 4 und zu Organisationsfragen. Vgl. Näheres in § 73 HochSchG.

Sonderfälle Saarland: Für die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes ist die Einrichtung eines Wissenschaftlichen Beirats vorgesehen. Vgl. Gesetz über die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (Fachhochschulgesetz - FhG) vom 23.6.1999, zuletzt geändert durch das Gesetz vom 1.7.2009; hier: § 21. URL: http://sl.juris.de/cgi-bin/landesrecht.py?d=http://sl.juris.de/sl/FHSchulG_SL_1999_rahmen.htm; letzter Zugriff: 25.2.2010.

Sonderfälle Sachsen: Für die Palucca Schule Dresden – Hochschule für Tanz wird gemäß § 102 Abs. 2 SächsHSG kein Hochschulrat gebildet; die Aufgaben des Hochschulrates nach § 86 Abs. 1 Satz 3 Nr. 8, 10 und 11 SächsHSG nimmt der Senat wahr. Für die TU Dresden gelten nach § 104 SächsHSG Sonderbestimmungen bezüglich der Tarifeigenschaft der Hochschule, die z. T. auch den Hochschulrat betreffen.

Sonderfälle Sachsen-Anhalt: Für Universitätskliniken ist die Einrichtung von Aufsichtsräten vorgesehen (vgl. Abschnitt 2 des Hochschulmedizingesetzes des Landes Sachsen-Anhalt (HMG LSA) vom 12.8.2005; insbes. §§ 9 und 10).

Sonderfälle Thüringen: Die Belange des Universitätsklinikums Jena werden im sechsten Teil des Thüringer Hochschulgesetzes gesondert geregelt.

Übersicht über landesrechtliche Regelungen (Landeshochschulgesetze) zu Hochschulräten und hochschulratsähnlichen Einrichtungen (Rechtsstand Februar 2010)

Baden-Württemberg	
Rechtsgrundlage	Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz – LHG) vom 1.1.2005; zuletzt geändert durch Art. 14 des Gesetzes vom 17.12.2009 (DLR-Gesetz BW). Die jeweils aktuelle (nichtamtliche) Fassung ist unter: www.landesrecht-bw.de einzusehen; letzter Zugriff: 27.1.2010. (bes. § 20)
Experimentierklauseln	durch Gesetz kann die Erprobung reformorientierter Hochschulmodelle, insbesondere zur Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder zur Profilbildung zugelassen werden (§ 8 Abs. 1)
Bezeichnung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat (§ 20) • in der Grundordnung kann eine andere, hochschulspezifische Bezeichnung vorgesehen werden (§ 15 Abs. 2)
Funktion	der Aufsichtsrat trägt Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen; er beaufsichtigt die Geschäftsführung des Vorstands (§ 20 Abs. 1)
Mitgliederanzahl	sieben, neun oder elf (§ 20 Abs. 3), nach Maßgabe der Grundordnung (§ 20 Abs. 5)
Zusammensetzung	mehrheitlich extern (die Zahl der Externen muss die der Internen um mindestens eins übersteigen, § 20 Abs. 3)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsratsmitglieder können nicht Mitglieder im Senat sein (§ 9 Abs. 3) • Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte und Ehrensenatoren gelten als Externe (§ 20 Abs. 3) • beratend nehmen teil: die Vorstandsmitglieder und ein Vertreter des Wissenschaftsministeriums (§ 20 Abs. 5)

Vorsitz	externes Mitglied (§ 20 Abs. 3); Vertretungsregelung nach Maßgabe der Grundordnung (§ 20 Abs. 5)
Vergütung	ehrenamtliche Tätigkeit; externe Mitglieder erhalten „angemessene“ Aufwandsentschädigung (§ 20 Abs. 6)
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • ein Ausschuss aus Vertretern des Senats, des bisherigen Aufsichtsrats und eines Landesvertreters erstellt eine Mitgliederliste; sie bedarf der Bestätigung durch den Senat und der Zustimmung durch das Land (vgl. Näheres in § 20 Abs. 4) • Bestellung (und Abberufung) durch den Wissenschaftsminister (§ 20 Abs. 3)
Amtsduer	nach Maßgabe der Grundordnung (§ 20 Abs. 5)
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	der Aufsichtsrat trägt Verantwortung für die Entwicklung der Hochschule und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen (§ 20 Abs. 1)
Struktur- und Entwicklungspläne	Beschlussfassung (auch über bauliche Entwicklungsplanung) (§ 20 Abs. 1 Nr. 3)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	Stellungnahme bei Abweichung vom Struktur- und Entwicklungsplan (§ 20 Abs. 1 Nr. 12)
- von (wiss.) Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zur Bildung, Veränderung, Aufhebung und Zuordnung von Hochschuleinrichtungen und gemeinsamen Einrichtungen und Kommissionen im Sinne von § 15 Abs. 6 bei Abweichung vom Struktur- und Entwicklungsplan (§ 20 Abs. 1 Nr. 9) • beschließt auf Vorstandsvorschlag die Einrichtung fakultäts- und sektionsübergreifender Zentren für die Forschung (§ 40 Abs. 5) • wird vor der Errichtung gemeinsamer Einrichtungen mehrerer Hochschulen angehört (hochschulübergreifende wissenschaftliche Einrichtungen und Betriebseinheiten sowie Fakultäten und Sektionen) (§ 6 Abs. 4)
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl und Abwahl der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder (§ 20 Abs. 1 Nr. 1; Näheres in § 17 Abs. 5 und 7); der Aufsichtsrat regelt das Wahlverfahren in seiner Geschäftsordnung (§ 17 Abs. 5) • Bestätigung der Wahl der nebenamtlichen Vorstandsmitglieder, Anhörung vor Abwahl (§ 20 Abs. 1 Nr. 2; Näheres in § 18 Abs. 1 und 3) • auf Beschluss des Aufsichtsrats kann im Vorstand ein weiteres hauptamtliches Mitglied vorgesehen werden (§ 16 Abs. 1 Nr. 3)
Wahl und Abwahl der Dekane	auf Antrag der Fakultät kann durch Beschluss des Aufsichtsrats ein hauptamtlicher Dekan vorgesehen werden (§ 24 Abs. 3)
Grundordnung	Stellungnahme bei Konstituierung oder Änderung (§ 20 Abs. 1 Nr. 13)
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Beschlussfassung über den Entwurf des Haushaltsvoranschlags oder des Wirtschaftsplans (§ 20 Abs. 1 Nr. 4) • Feststellung des Jahresabschlusses bei Wirtschaftsführung (§ 20 Abs. 1 Nr. 8) • Zustimmung zu Transaktionen im Kontext von Körperschaftsvermögen (zu Näherem vgl. § 14 Abs. 3); u. a. auf Antrag des Vorstands Zulassung von Abweichungen zur Zweckbestimmung zweckoffener Zuwendungen (§ 14 Abs. 2) • bestimmt abweichend von § 109 LHO, welche Stelle die Rechnung über das Körperschaftsvermögen zu prüfen hat und erteilt die Entlastung über den Rechnungsabschluss (§ 14 Abs. 5) • erhebt der Haushaltsbeauftragte Widerspruch gegen eine Haushaltsmaßnahme, ist vom Vorstandsvorsitzenden eine Entscheidung des Aufsichtsrats herbeizuführen (§ 16 Abs. 2)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Beschlussfassung über die Grundsätze der Ausstattung und des Mitteleinsatzes (§ 20 Abs. 1 Nr. 7)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • entscheidet über die Amtszeit (sechs bis acht Jahre) der hauptamtlichen Vorstandsmitglieder (§ 16 Abs. 2) • Beschlussfassung über die Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrer im Falle der Abweichung vom Struktur- und Entwicklungsplan (§ 20 Abs. 1 Nr. 11) • Erörterung des Jahresberichts des Vorstandsvorsitzenden und Entlastung des Vorstands (§ 20 Abs. 1 Nr. 14) • Zustimmung zu hochschulübergreifenden Kooperationen und zu Stellungnahmen des Vorstandes gegenüber dem Land, die den Bestand, den Standort oder die Aufgabenstruktur der Hochschule betreffen (§ 20 Abs. 1 Nr. 10) • Zustimmung zum Abschluss von Hochschulverträgen gemäß § 13 Abs. 2 und Vereinbarungen gemäß § 7 Abs. 2 UKG (§ 20 Abs. 1 Nr. 5) • Zustimmung zur Gründung von Unternehmen und Unternehmensbeteiligungen (§ 20 Abs. 1 Nr. 6)

Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • der Vorstand berichtet viermal jährlich schriftlich über die aktuelle Situation und Entwicklung der Hochschule (vgl. Näheres in § 20 Abs. 2) • der Vorstand hat den Aufsichtsrat über alle wichtigen, die Hochschule und ihre Verwaltung betreffenden Angelegenheiten zu unterrichten; der Vorstandsvorsitzende legt dem Aufsichtsrat jährlich Rechenschaft über die Erfüllung der Aufgaben der Hochschule ab (§ 16 Abs. 6) • der Aufsichtsrat kann jederzeit Berichterstattung verlangen; er hat Zugang zu allen Unterlagen; Übertragungsmöglichkeit des Rechts zur Einsichtnahme und Prüfung von Unterlagen; unter Umständen Unterrichtung des Ministeriums (vgl. Näheres in § 20 Abs. 2)
Arbeitsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • die Hochschule schafft erforderliche administrative Voraussetzungen; stellt entsprechend Personal- und Sachausstattung im Haushalt bereit (§ 20 Abs. 8) • der Aufsichtsrat besitzt das Vorschlagsrecht bei Auswahl des Personals; das Personal unterliegt dem Weisungsrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden (§ 20 Abs. 8) • der Aufsichtsrat ist mindestens viermal im Studienjahr einzuberufen und immer dann, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder dies verlangt (§ 20 Abs. 5) • der Vorstand vollzieht die Beschlüsse des Aufsichtsrats (§ 16 Abs. 5)
Öffentlichkeit	tagt nicht öffentlich (§ 20 Abs. 5)
Sonstige Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> • der Aufsichtsratsvorsitzende bildet für Entscheidungen über Leistungsbezüge gemäß § 33 BBesG einen Personalausschuss unter seiner Leitung (vgl. Näheres in § 20 Abs. 7) • Beteiligung, wenn Beanstandungen seitens des Vorstandsvorsitzenden an Maßnahmen, Entscheidungen oder Beschlüssen von Organen, Gremien oder Amtsträgern nicht abgeholfen wird (§ 16 Abs. 5) • Eilentscheidungsrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden in dringenden Angelegenheiten, deren Erledigung nicht bis zu einer Sitzung des Aufsichtsrats aufgeschoben werden kann (vgl. Näheres in § 20 Abs. 5)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	<ul style="list-style-type: none"> • Abberufungsmöglichkeit durch den Wissenschaftsminister (§ 20 Abs. 3) • für den Fall von Pflichtverletzungen externer Aufsichtsratsmitglieder gilt sinngemäß § 96 LBG (Schadensersatzpflicht); für Beschäftigte der Hochschule § 11 Abs. 2 Satz 2 und 3 LHG (§ 20 Abs. 5)

Bayern

Rechtsgrundlage	Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23.5.2006; zuletzt geändert durch § 1 des Gesetzes vom 7.7.2009. URL: http://www.verwaltung.bayern.de/Titelsuche-116/index.htm?purl=http%3A%2F%2Fby.juris.de%2Fby%2Fgesamt%2FHSchulG_BY_2006.htm#HSchulG_BY_2006_rahmen ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. Art. 26)
Experimentierklauseln	das StMWFK kann durch Rechtsverordnung von diesem Gesetz, insbesondere von den Bestimmungen der Art. 19 bis 34 und von Art. 52 und 53, befristet abweichende Regelungen treffen; intendiert ist die eigenverantwortliche Steuerung von Hochschulen mit dem Ziel der Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit sowie der Qualitätssicherung (Art. 106 Abs. 2); der Hochschulrat beschließt vorab über den Antrag (Art. 26 Abs. 5 Nr. 1)
Bezeichnung	Hochschulrat (Art. 26)
Funktion	–
Mitgliederanzahl	16
Zusammensetzung	Gleichverteilung intern/extern (acht Interne, i.e. die gewählten Mitglieder des Senats, und acht Externe, Art. 26 Abs. 1 Nr. 1 und 2)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • die externen Mitglieder sollen Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Kultur und insbesondere aus Wirtschaft und beruflicher Praxis sein (nicht hochschulangehörige Mitglieder) (Art. 26 Abs. 1) • die Mitglieder der Hochschulleitung und die Frauenbeauftragte nehmen ohne Stimmrecht an den Sitzungen teil; das Staatsministerium ist zu den Sitzungen einzuladen (Art. 26 Abs. 1)
Vorsitz	externes Mitglied, vom Hochschulrat gewählt; Stellvertretung beim Senatsvorsitzenden (Art. 26 Abs. 4)
Vergütung	–

Bestellungsverfahren	externe Mitglieder: Bestellung durch den Staatsminister; vorab erstellen Hochschulleitung und Staatsministerium Vorschläge, die vom Senat zu bestätigen sind; vor der Bestätigung haben die Vorgeschlagenen das Recht zur Stellungnahme (Art. 26 Abs. 3)
Amtsdauer	Externe vier Jahre (Art. 26 Abs. 2)
Wiederwahlmöglichkeit	erneute Bestellung der Externen ist bis zu einer Amtszeit von acht Jahren zulässig (Art. 26 Abs. 2)
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	–
Struktur- und Entwicklungspläne	beschließt über den von der Erweiterten Hochschulleitung aufgestellten Entwicklungsplan (Art. 26 Abs. 5 Nr. 5)
Gliederung der Hochschule	beschließt auf Antrag der Erweiterten Hochschulleitung über Vorschläge zur Gliederung in Fakultäten (Art. 26 Abs. 5 Nr. 6)
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	beschließt (Art. 26 Abs. 5 Nr. 7)
- von (wiss.) Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> • nimmt Stellung; Hochschulleitung veranlasst (Art. 26 Abs. 5 Nr. 8) • müssen angehört werden, bevor durch Rechtsverordnung hochschulübergreifende wissenschaftliche und künstlerische Einrichtungen und Betriebseinheiten sowie gemeinsame Organe mehrerer Hochschulen errichtet werden, die an die Stelle der entsprechenden Organe der beteiligten Hochschulen treten oder diese ergänzen (Art. 16 Abs. 3)
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wahl und Abwahl des Präsidenten (Art. 26 Abs. 5 Nr. 2); Beteiligung bei der Erstellung des Wahlvorschlags (Art. 21 Abs. 1); Abwahl aus wichtigem Grund mit Zweidrittelmehrheit des Hochschulrates (Art. 21 Abs. 3) • Wahl und Abwahl der weiteren Mitglieder der Hochschulleitung mit Ausnahme des Kanzlers (Art. 26 Abs. 5 Nr. 3; Näheres in Art. 22 Abs. 1); Abwahl aus wichtigem Grund mit Zweidrittelmehrheit des Hochschulrates (Art. 22 Abs. 2) • beschließt nach Benennung geeigneter Personen durch die Hochschulleitung Vorschläge für die Bestellung des Kanzlers (Art. 26 Abs. 5 Nr. 4; Näheres in Art. 23); Beteiligung im Vorfeld einer Abberufung des Kanzlers (Art. 23 Abs. 2). • muss angehört werden, bevor die Hochschulleitung einen Vertreter des Kanzlers bestellt oder abberuft (Art. 23 Abs. 4)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	Beschluss; ebenfalls über Änderung durch Satzung (Art. 26 Abs. 5 Nr. 1)
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • nimmt zu den Voranschlägen zum Staatshaushalt oder zum Entwurf des Wirtschaftsplans Stellung (Art. 26 Abs. 5 Nr. 9) • stellt den Körperschaftshaushalt fest (Art. 26 Abs. 5 Nr. 11) • genehmigt vorab Entscheidungen und Maßnahmen, die dazu dienen sollen, dass sich die Hochschule mit ihrem Körperschaftsvermögen an Unternehmen in der Rechtsform einer juristischen Person des privaten Rechts beteiligt oder solche Unternehmen gründet (Art. 73 Abs. 3) • erteilt der durch die Hochschulleitung abzulegenden Rechnung über die Ausführung des Körperschaftshaushalts oder Wirtschaftsplans die Entlastung (Art. 73 Abs. 6)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	–
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • beschließt über Anträge nach der Öffnungsklausel (Art. 26 Abs. 5 Nr. 1) • wird vor dem Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem Staat gehört und stellt für die Hochschule das Erreichen der in diesen Zielvereinbarungen festgelegten Ziele fest (Art. 26 Abs. 5) • nimmt den Rechenschaftsbericht des Präsidenten entgegen und kann über ihn beraten (Art. 26 Abs. 5 Nr. 10) • nimmt die sonstigen ihm durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes übertragenen Aufgaben wahr (Art. 26 Abs. 5 Nr. 12)
Informations- und sonstige Rechte	der Präsident unterrichtet den Hochschulrat und den Senat über alle wichtigen, die Hochschule und ihre Verwaltung betreffenden Angelegenheiten (Art. 21 Abs. 8)
Arbeitsstrukturen	der Hochschulrat kann sich in einer Geschäftsordnung nähere Verfahrensregelungen geben (Art. 41 Abs. 1)
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	–
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Berlin

Rechtsgrundlage	Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin. Berliner Hochschulgesetz (BerLHG), in der ab 1.4.2009 geltenden Fassung. URL: http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-wissenschaft/rechtsvorschriften/berliner_hochschulgesetz.pdf?start&ts=1238763906&file=berliner_hochschulgesetz.pdf ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. §§ 64 bis 67)
Experimentierklauseln	die Senatsverwaltung kann auf Antrag einer Hochschule unter bestimmten Bedingungen auch die befristete Abweichung von den meisten, auch das Kuratorium betreffenden Vorschriften zulassen (§ 7a, Erprobungsklausel)
Bezeichnung	Kuratorium (§ 51 Abs. 2)
Funktion	die Universitäten und die Fachhochschulen wirken mit dem Land Berlin in der Personalverwaltung, der Haushalts- und Finanzverwaltung in ihren Kuratorien zusammen (§ 2 Abs. 4)
Mitgliederanzahl	22 (§ 64 Abs. 1)
Zusammensetzung	mehrheitlich extern (acht interne, 14 externe Mitglieder, § 64 Abs. 1)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • dem Kuratorium gehören an: 1. das für Hochschulen zuständige Senatsmitglied, 2. die Senatsmitglieder für Inneres und für Finanzen sowie ein weiteres Senatsmitglied, 3. vier Mitglieder des Abgeordnetenhauses, wobei die Fraktionen mit je einem Mitglied vertreten sein sollen, 4. je zwei Mitglieder der universitären Gruppen (Hochschullehrer, akademische Mitarbeiter, Studierende und Doktoranden, sonstige Mitarbeiter), 5. zwei Vertreter der Berliner Arbeitgeberverbände (abweichend hiervon: an der Alice-Salomon-Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik je ein Vertreter der Jugend- und Wohlfahrtsverbände), 6. zwei Vertreter der Berliner Gewerkschaften, 7. eine Vertreterin einer Organisation, die die Interessen von Frauen, sowie eine Person, die Umweltbelange vertritt (§ 64 Abs. 1) • nicht angehören dürfen: leitende Beamte und Angestellte der Hochschulverwaltung wie auch Mitglieder des Konzils oder des Akademischen Senats (§ 44 Abs. 3 und § 64 Abs. 6); Mitglieder gemäß § 64 Abs. 1 Nr. 5 u. 6 dürfen nicht hauptamtlich im Hochschulbereich tätig sein und nicht dem Abgeordnetenhaus angehören (§ 64 Abs. 3) • mit Rede- und Antragsrecht nehmen teil: Präsident/Rektor, die Vizepräsidenten/Prorektoren, jeweils ein Vertreter der Personalvertretung und des AstA sowie der Kanzler (§ 51 Abs. 3)
Vorsitz	das für Hochschulen zuständige Mitglied des Berliner Senats (§ 64 Abs. 1 Nr. 1)
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder, die in einem zeitlich befristeten Dienstverhältnis mit der Hochschule stehen, erhalten auf Antrag die Zeiten, die sie dem Gremium angehören, mit dem Faktor 1/2 nicht [sic!] auf ihre Dienstzeit angerechnet; gehören sie mehreren Gremien gemäß Satz 1 an, ist nur eine einmalige Anrechnung möglich (§44 Abs. 5) • für Vertreter der sonstigen Mitarbeiter im Kuratorium sowie in den dessen ständigen Kommissionen gilt die Teilnahme an den Sitzungen als Dienstzeit (§44 Abs. 6)
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • die Mitglieder des Abgeordnetenhauses werden von diesem für die Dauer seiner Wahlperiode gewählt • die Mitglieder der universitären Gruppen werden gemäß § 48 gewählt (§ 64 Abs. 2) • die Mitglieder der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände bzw. der in § 64 Abs. 1 Nr. 5 genannten Ausnahmen werden auf Vorschlag der Verbände vom Abgeordnetenhaus für zwei Jahre gewählt (§ 64 Abs. 3) • die Vertreterin einer Organisation, die die Interessen von Frauen, und die Person, die Umweltbelange vertritt, werden vom Abgeordnetenhaus für zwei Jahre gewählt (§ 64 Abs. 4)
Amtsdauer	s. Bestellungsverfahren
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	–
Struktur- und Entwicklungspläne	Stellungnahme zu Hochschulentwicklungs- und Ausstattungsplänen (§ 65 Abs. 1 Nr. 5)
Gliederung der Hochschule	(s. Einrichtung/Änderung/Aufhebung von (wiss.) Einrichtungen)
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	–
- von (wiss.) Einrichtungen	zuständig für Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Fachbereichen und anderen Organisationseinheiten auf Vorschlag des Akademischen Senats (§ 65 Abs. 1 Nr. 4 u. § 69 Abs. 3)

Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Stellungnahme zu den Vorschlägen des Akademischen Senats für den Leiter der Hochschule; die Vorschläge können einmal an den AS zurückgewiesen werden (§ 53 Abs. 2) • Vorschlag des Kanzlers gegenüber dem Berliner Senat (§ 58 Abs. 1); Entscheidungsmöglichkeit, den Kanzler in einem öffentlich-rechtlichen Auftragsverhältnis für die Dauer von bis zu fünf Jahren zu beschäftigen; Zustimmung zum Vertrag (§ 58 Abs. 4)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	–
Satzungen, Ordnungen	Erlass von Gebührensatzungen gemäß § 2 Abs. 8 (§ 65 Abs. 1 Nr. 3)
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Billigung des Entwurfs und Feststellung des Haushaltsplans (§ 65 Abs. 1 Nr. 1; zu Details vgl. § 88; Ausnahme gemäß § 88 Abs. 5: künstlerische Hochschulen) sowie Zuständigkeit für Richtlinien der Haushalts- und Wirtschaftsführung (§ 65 Abs. 1 Nr. 2) • kann Flexibilisierungen in Haushaltssachen beschließen (vgl. Näheres in § 88a)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Stellungnahme zu Ausstattungsplänen (§ 65 Abs. 1 Nr. 5)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zum Antrag der Hochschule auf Anwendung der Erprobungsklausel (§ 7a) • Festlegung der Zweckbestimmung von Stellen für Hochschullehrer auf Vorschlag des Akademischen Senats (§ 65 Abs. 1 Nr. 6) • Kuratorium ist Dienstbehörde, oberste Dienstbehörde, Personalstelle und Personalwirtschaftsstelle (Ausnahme: künstlerische Hochschulen, § 67 Abs. 6), kann seine Befugnisse auf den Leiter der Hochschule, die Personalkommission oder deren Vorsitzende, im Einvernehmen mit der Senatsverwaltung für Inneres auch auf das Landesverwaltungsamt und in den Universitätskliniken auf den Klinikumsvorstand übertragen (§ 67 Abs. 1) • erlässt die Verwaltungsvorschriften in Angelegenheiten von Personal und Personalwirtschaft; kann Einzelangelegenheiten an sich ziehen und Prüfungen anordnen; dem Kuratorium ist zu berichten und ein Entscheidungsvorschlag zu unterbreiten (§ 67 Abs. 2) • die Frauenförderrichtlinien werden vom Akademischen Senat im Benehmen mit dem Kuratorium erlassen (§ 5a) • Stellungnahme zum Bericht der hauptberuflichen Frauenbeauftragten (§ 59 Abs. 5) • zuständig für die der Hochschule zugewiesenen und vom Kuratorium als solche definierten staatlichen Angelegenheiten von grundsätzlicher oder besonderer Bedeutung (§ 65 Abs. 2)
Informations- und sonstige Rechte	kann von Einrichtungen der Selbstverwaltung die Erstattung von Berichten verlangen und andere Stellen auffordern, bestimmte Angelegenheiten zu überprüfen (§ 65 Abs. 4)
Arbeitsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • das Kuratorium richtet zu seiner Beratung eine Haupt- und eine Personalkommission sowie für die Universitätskliniken eine Finanz- und Wirtschaftskommission als ständige Kommissionen ein; es können auch weitere Kommissionen und Ausschüsse eingerichtet werden; das Kuratorium kann Aufgaben zur endgültigen Erledigung an seine Kommissionen übertragen (§ 65 Abs. 3) • in der Hauptkommission und in der Personalkommission des Kuratoriums können der Kanzler sowie ein Vertreter der Personalvertretung beratend teilnehmen (§ 51 Abs. 4)
Öffentlichkeit	die vom Kuratorium einzusetzende Personalkommission tagt nicht öffentlich (§ 67 Abs. 5)
Sonstige Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> • jeweils zwei Hochschulmitglieder aus dem Kuratorium jeder der drei Universitäten gehören der Landeskommision für die Struktur der Universitäten an (§ 7b Abs. 2 Nr. 4) • für Hochschulen, deren Größe eine hauptberufliche Leitung nicht erfordert, kann das zuständige Kuratorium Ausnahmen vorsehen (§ 55 Abs. 1)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	Kuratorien stehen unter der Rechtsaufsicht des Landes Berlin (§ 89 Abs. 1); stehen unter der Fachaufsicht der zuständigen Senatsverwaltung, sofern sie Aufgaben wahrnehmen, die ihnen als staatliche Angelegenheiten überlassen sind (§ 89 Abs. 2)

Brandenburg

Rechtsgrundlage	Gesetz über die Hochschulen des Landes Brandenburg (Brandenburgisches Hochschulgesetz – BbgHG) vom 18.12.2008. URL: http://www.mwfk.brandenburg.de/media/lbm1.a.1494.de/Hochschulgesetz2008.pdf ; letzter Zugriff: 25.1.2010. Die Änderung des BbgHG durch Artikel 16 des Gesetzes vom 3.4.2009 betrifft nicht den Landeshochschulrat. (bes. Abschnitt 11 § 75)
Experimentierklauseln	(keine den Landeshochschulrat betreffende §§)
Bezeichnung	Landeshochschulrat (§ 75)
Organisatorische Verortung	–
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Landeshochschulen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und bei der Zusammenarbeit mit der Landesregierung; stellt seine Beratung auch den staatlich anerkannten und kirchlichen Hochschulen zur Verfügung (§ 75 Abs. 1) • Beratung der Landesregierung in strategischen Fragen der Landeshochschulplanung (§ 75 Abs. 2 Nr. 3)
Mitgliederanzahl	sechs bis zwölf (§ 75 Abs. 6)
Zusammensetzung	–
Besetzung	mindestens ein Drittel der Mitglieder soll weiblich sein (§ 75 Abs. 6)
Vorsitz	–
Vergütung	Erstattung der Reisekosten (§ 75 Abs. 7)
Bestellungsverfahren	Ministerpräsident bestimmt auf Vorschlag des für die Hochschulen zuständigen Mitglieds der Landesregierung nach Anhörung der Hochschulen und im Benehmen mit dem zuständigen Ausschuss des Landtages die Mitglieder (§ 75 Abs. 6)
Amtsdauer	vier Jahre (§ 75 Abs. 6)
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen	
Leitbild, Profil	–
Struktur- und Entwicklungspläne	Mitwirkung bei der Entscheidung über die Entwicklungspläne der Hochschulen zur Gewährleistung einer ausgewogenen Strukturentwicklung (§ 75 Abs. 2 Nr. 2)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung	
- von Studiengängen	–
- von (wiss.) Einrichtungen	–
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • schlägt im Benehmen mit den zuständigen Organen der Hochschulen Kandidaten zur Präsidentenwahl vor (§ 75 Abs. 2 Nr. 4 und § 63 Abs. 2) • Beteiligung bei der Abwahl von Präsidenten (vgl. § 63 Abs. 4) • Beteiligung bei der Beauftragung eines vorläufigen Nachfolgers im Amt des Präsidenten, sofern der Präsident daran gehindert ist, dieses wahrzunehmen (§ 63 Abs. 7)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	–
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	–
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	–
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • berät die Präsidenten und die in der Grundordnung bestimmten Hochschulorgane in grundsätzlichen Angelegenheiten (§ 75 Abs. 2 Nr. 1) • berichtet der Landesregierung regelmäßig über seine Tätigkeit; erörtert mindestens einmal im Jahr mit dem zuständigen Mitglied der Landesregierung die Hochschulentwicklung und Zielsetzungen für die weitere Entwicklung (§ 75 Abs. 5)

Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsrecht gegenüber den Präsidenten und den weiteren Organen der Hochschulen; kein Anspruch auf Einsichtnahme in Personalakten (§ 75 Abs. 3) • setzt die Schwerpunkte seiner Befassung mit Struktur und Entwicklung des brandenburgischen Hochschulsystems selbst; das zuständige Mitglied der Landesregierung kann dem Landeshochschulrat vorschlagen, seine Tätigkeit auf bestimmte strategische Planungen und Fragen oder abgegrenzte Einzelthemen auszurichten (§ 75 Abs. 4)
Arbeitsstrukturen	–
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> • der Landeshochschulrat besitzt eine landesweite, hochschulübergreifende Zuständigkeit (§ 75 Abs. 1) • den jeweiligen Hochschulen ist es überlassen, nach Maßgabe ihrer Grundordnung – neben dem einzigen gesetzlich vorgegebenen Organ des Präsidenten – zentrale Hochschulorgane zu bestimmen (§ 62 Abs. 1)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Hamburg

Rechtsgrundlage	Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18.7.2001; zuletzt geändert durch Artikel 19 des Gesetzes vom 26.1.2010. URL: http://hh.juris.de/start.htm ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. § 84)
Experimentierklauseln	die zuständige Behörde kann auf Antrag einer Hochschule befristete Regelungen in der Grundordnung genehmigen, die eine von den §§ 79 bis 85 abweichende Organisation vorsehen (§ 101)
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 84)
Funktion	gibt Empfehlungen zur Profilbildung der Hochschule, zur Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre sowie zur Weiterentwicklung des Studienangebots (§84 Abs. 2)
Mitgliederanzahl	1) in der UHH und der HAW Hamburg neun, 2) in den anderen Hochschulen fünf (§ 84 Abs. 3)
Zusammensetzung	bei Fall 1) mindestens zwei Externe, bei Fall 2) mindestens ein Externer, (§ 84 Abs. 3 u. 4)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder sollen mit dem Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder Politik sein, die nicht der zuständigen Behörde angehören (§ 84 Abs. 4) • die vom Hochschulsenat bestimmten Mitglieder dürfen jeweils zur Hälfte der Hochschule angehören (§ 84 Abs. 4)
Vorsitz	externes Mitglied; stellvertretender Vorsitz ebenfalls extern; die erste Sitzung wird von dem ältesten Mitglied einberufen und geleitet (§ 84 Abs. 5)
Vergütung	ehrenamtliche Tätigkeit (§ 84 Abs. 4)
Bestellungsverfahren	Senat und Hochschulsenat bestimmen jeweils zur Hälfte für Fall 1) acht, für Fall 2) vier Mitglieder; das weitere Mitglied wird von den so bestimmten Mitgliedern gewählt (§ 84 Abs. 3)
Amts-dauer	vier Jahre (§ 84 Abs. 3)
Wiederwahlmöglichkeit	Wiederbenennung und Wiederwahl sind möglich (§ 84 Abs. 3)
Aufgaben/Kompetenzen	Empfehlungen zur Profilbildung (§84 Abs. 2)
Leitbild, Profil	
Struktur- und Entwicklungspläne	Beschlussfassung (§ 84 Abs. 1 Nr. 4); der Hochschulrat hat diesbezügliche Stellungnahmen des Hochschulsenats in seine Beratungen einzubeziehen und gesondert zu würdigen (§ 85 Abs. 1 Nr. 5)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung	
- von Studiengängen	–
- von (wiss.) Einrichtungen	–

Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	Wahl und Abwahl des Präsidenten; Beteiligung bei der Auswahl und Abberufung von Vizepräsidenten; Wahl und Abwahl des Kanzlers (§ 84 Abs. 1 Nr. 1. u. 2. sowie §§ 80, 82 und 83)
Wahl und Abwahl der Dekane	das Präsidium kann Dekane mit Zustimmung des Hochschulrates abwählen (§ 90 Abs. 4)
Grundordnung	Genehmigung (§ 84 Abs. 1 Nr. 3)
Satzungen, Ordnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung der Satzung über Qualitätsbewertungsverfahren (§ 84 Abs. 1 Nr. 3) • Genehmigung von Gebührensatzungen (§ 84 Abs. 1 Nr. 7)
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung der Wirtschaftspläne (§ 84 Abs. 1 Nr. 6) • auf Wunsch des Kanzlers Entscheidung über Angelegenheiten von finanzieller Bedeutung, sofern diese im Präsidium gegen die Stimme des Kanzlers zustande gekommen sind (§ 83 Abs. 1)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Beschlussfassung über die Grundsätze für Ausstattung und Mittelverteilung (§ 84 Abs. 1 Nr. 5)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Stellungnahme zur Gewährung von Leistungsbezügen an Mitglieder des Präsidiums (§ 84 Abs. 1 Nr. 9) • Entgegennahme des Jahresberichts des Präsidiums (§ 84 Abs. 1 Nr. 8) • bei Hochschulen mit Fakultäten in begründeten Ausnahmefällen Zustimmung zur Entscheidung des Präsidiums über die Verwendung von freien und frei werdenden Professuren und Juniorprofessuren (§ 79 Abs. 2)
Informations- und sonstige Rechte	Recht, das Erscheinen von Mitgliedern des Präsidiums zu seinen Sitzungen zu verlangen und von allen anderen Hochschulorganen die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben nötigen Informationen einzuholen; die zuständigen Organe der Hochschule haben die Empfehlungen des Hochschulrates zu würdigen (§ 84 Abs. 2)
Arbeitsstrukturen	tagt nicht öffentlich; Ausnahmen können in der Geschäftsordnung zugelassen werden (§ 98 Abs. 3)
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	–
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Hessen

Rechtsgrundlage	Hessisches Hochschulgesetz gemäß Artikel 1 des Hessischen Hochschulgesetzes und Gesetzes zur Änderung des TUD-Gesetzes sowie weiterer Rechtsvorschriften vom 14.12.2009. URL: http://www.hessen.de/irj/servlet/prt/portal/prtroot/slimp.CMReader/HMWK_15/HMWK_Internet/med/594/5942de1d-cbd9-521f-012f-31e2389e4818,22222222-2222-2222-2222-222222222222 ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. § 42)
Experimentierklauseln	die Grundordnung kann zur Erprobung neuer Organisationsmodelle und Steuerungssysteme von den Vorgaben des vierten Abschnitts (Organisation, §§ 31 bis 49) abweichende Regelungen vorsehen, mit Ausnahme der §§ 32 bis 35 (§ 31 Abs. 2)
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 42)
Funktion	Begleitung der Hochschule bei ihrer Entwicklung, Artikulation der in der Berufswelt an die Hochschule bestehenden Erwartungen, Förderung der Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse und künstlerischer Leistungen (§ 42 Abs. 1)
Mitgliederanzahl	bis zu zehn (§ 42 Abs. 6)
Zusammensetzung	rein extern (§ 42 Abs. 7)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • dem Hochschulrat gehören Persönlichkeiten aus dem Bereich der Wirtschaft, der beruflichen Praxis und dem Bereich der Wissenschaft oder Kunst an (§ 42 Abs. 6) • ein Vertreter des Ministeriums nimmt an den Sitzungen mit beratender Stimme teil (§ 42 Abs. 6)
Vorsitz	–
Vergütung	–

Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • die Mitglieder werden jeweils zur Hälfte vom Präsidium im Benehmen mit dem Senat und vom Ministerium im Benehmen mit der Hochschule benannt; Näheres regelt die Geschäftsordnung für die Gremien (§ 42 Abs. 7) • es soll ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen neu hinzutretenden und im Hochschulrat verbleibenden Mitgliedern angestrebt werden (§ 42 Abs. 7)
Amtsdauer	im Regelfall vier Jahre (§ 42 Abs. 7)
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	Beteiligung an der Aufgabe des Präsidiums, die zeitgerechte innere und äußere Entwicklung der Hochschule zu fördern (§ 37 Abs. 1)
Struktur- und Entwicklungspläne	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zur Entwicklungsplanung der Hochschule (§ 42 Abs. 1) • Beteiligung an den Planungs-, Struktur- und Organisationsentscheidungen des Präsidiums nach Maßgabe des § 42 (§ 37 Abs. 6) • gibt Empfehlungen zur Studiengangsplanung (§ 42 Abs. 2 Nr. 1)
Gliederung der Hochschule	nimmt Stellung zur Gliederung der Hochschule in Fachbereiche (§ 42 Abs. 3 Nr. 5)
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	<ul style="list-style-type: none"> • nimmt Stellung zur Einrichtung und Aufhebung (§ 42 Abs. 3 Nr. 4) • Zustimmung zur Ausnahme von der Akkreditierung von Studiengängen vor Aufnahme des Studienbetriebs (§ 12 Abs. 2)
- von (wiss.) Einrichtungen	–
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an der Wahl des Präsidenten und an der Wahl der weiteren Mitglieder des Präsidiums (Näheres – u. a. zur Einrichtung einer Findungskommission von Hochschulrat und Senat – in § 42 Abs. 5) • Beteiligung an der Abwahl des Präsidenten (Näheres in § 39 Abs. 7)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	nimmt Stellung zum Entwurf (§ 42 Abs. 3 Nr. 1)
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Stellungnahme zum Budgetplan (§ 42 Abs. 3 Nr. 3) • dem Hochschulrat ist jährlich über die Verwaltung des Eigenvermögens der Körperschaft zu berichten (§ 9 Abs. 1; s. auch § 42 Abs. 4)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> • wirkt nach Maßgabe von § 42 Abs. 2 bis 4 bei der Verteilung der der Hochschule zur Verfügung stehenden Ressourcen mit (§ 42 Abs. 1) • Empfehlungen für eine aufgabengerechte und effiziente Administration und Mittelverwendung (§ 42 Abs. 2 Nr. 4)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen zu den Zielvereinbarungen (§ 42 Abs. 2 Nr. 3), zu den Evaluierungsverfahren (§ 42 Abs. 2 Nr. 2), für den Wissens- und Technologietransfer (§ 42 Abs. 2 Nr. 5) • Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht des Präsidiums und zu den Lehr- und Forschungsberichten (§ 42 Abs. 3 Nr. 2) • wirkt nach Maßgabe von § 42 Abs. 2 bis 4 bei Berufungsverfahren mit (§ 42 Abs. 1; Näheres in § 63 Abs. 5) • Zustimmung zur Namensänderung der Hochschule (§ 2 Abs. 2)
Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • Initiativrecht zu grundsätzlichen Angelegenheiten (§ 42 Abs. 1) • Empfehlungen und Stellungnahmen des Hochschulrates werden in den zuständigen Gremien beraten; der Hochschulrat kann zur Erläuterung seiner Empfehlungen und Stellungnahmen Mitglieder zu den Sitzungen entsenden; der Präsident berichtet dem Hochschulrat über die getroffenen Maßnahmen und gibt ihm unter Darlegung der Gründe Gelegenheit zur Stellungnahme, wenn die Hochschule einer Empfehlung des Hochschulrates nicht entsprechen will (§ 42 Abs. 4)
Arbeitsstrukturen	der Hochschulrat gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 42 Abs. 9)
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	benachbarte Hochschulen können einen gemeinsamen Hochschulrat bilden (§ 42 Abs. 8)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	ein Mitglied des Hochschulrates kann aus wichtigem Grund vom Ministerium abberufen werden (§ 42 Abs. 7)

Mecklenburg-Vorpommern

Rechtsgrundlage	Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Landeshochschulgesetz – LHG M-V) vom 5.7.2002; zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 17.12.2009. URL: http://mv.juris.de/mv/HSchulG_MV_2002_rahmen.htm ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. § 86)
Experimentierklauseln	das Ministerium kann auf Antrag für begrenzte Zeit Abweichungen von den Vorschriften der §§ 28 bis 31, 35, 59, 60 sowie 80 bis 95 zulassen (§ 10)
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 86)
Funktion	–
Mitgliederanzahl	nach Maßgabe der Grundordnung (§ 86 Abs. 2)
Zusammensetzung	rein extern (§ 86 Abs. 2)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • dem Hochschulrat gehören unter Berücksichtigung der Aufgaben der jeweiligen Hochschule Persönlichkeiten aus dem Bereich der Wirtschaft, der beruflichen Praxis, aus Wissenschaft oder Kunst an, die nicht Mitglieder der Hochschule sein dürfen (§ 86 Abs. 2) • der Hochschulleiter hat Teilnahmerecht und Rederecht (§ 86 Abs. 5)
Vorsitz	nach Maßgabe der Grundordnung (§ 86 Abs. 2)
Vergütung	–
Bestellungsverfahren	Mitglieder werden vom Konzil gewählt (§ 86 Abs. 2)
Amtsdauer	nach Maßgabe der Grundordnung (§ 86 Abs. 2)
Wiederwahlmöglichkeit	nach Maßgabe der Grundordnung (§ 86 Abs. 2)–
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	berät die Hochschule in der Entwicklungsplanung und schlägt Maßnahmen vor, die der Profilbildung und der Erhöhung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit dienen (§ 86 Abs. 3)
Struktur- und Entwicklungspläne	wirkt insbesondere mit bei der Erstellung von Konzepten zur Hochschulentwicklung (§ 86 Abs. 3)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	wirkt insbesondere mit bei Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen (§ 86 Abs. 3)
- von (wiss.) Einrichtungen	–
Wahl und Abwahl	–
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	–
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	–
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	wirkt insbesondere mit bei der Festlegung von Grundsätzen für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien (§ 86 Abs. 3)
Sonstige Aufgaben	–
Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsrecht gegenüber der Hochschulleitung im Rahmen seiner Aufgaben (§ 86 Abs. 4) • die/der Vorsitzende hat ein Teilnahmerecht an und ein Rederecht in den Sitzungen des Senats (§ 86 Abs. 6)
Arbeitsstrukturen	–
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	die Vorsitzenden der Hochschulräte gehören der Kommission Hochschule und Forschung an, die das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur berät (§ 85 Abs. 1)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Niedersachsen

Rechtsgrundlage	Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) in der Fassung vom 26.2.2007, geändert durch Art. 4 des Gesetzes vom 18.6.2009. URL: http://www.nds-voris.de/jportal/portal/t/1jzh/page/bsvorisprod.psm1?pid=Dokumentanzeige&showdoccase=1&jxs_peid=Trefferliste&documentnummer=2&numberofresults=116&fromdoctodoc=yes&doc.id=jlr-HSchulGND2007V61VZ%3Ajuris-lroo&doc.part=X&doc.price=0.0&doc.hl=1#jlr-HSchulGND2007rahmen ; letzter Zugriff: 23.2.2010. (zum Hochschulrat vgl. bei Hochschulen in Trägerschaft des Staates bes. § 52; bei Hochschulen in Trägerschaft von rechtsfähigen Stiftungen des öffentlichen Rechts – Stiftungsrat – vgl. bes. § 60)	
Experimentierklauseln	–	–
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 52)	Stiftungsrat (§ 60)
Funktion	–	–
Mitgliederanzahl	sieben (§ 52 Abs. 2)	analog (§ 60 Abs. 1)
Zusammensetzung	mehrheitlich extern (sechs Externe, ein internes Mitglied, § 52 Abs. 2)	analog (§ 60 Abs. 1)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • fünf mit dem Hochschulwesen vertraute Personen vornehmlich aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur, die nicht Mitglieder der Hochschule sein dürfen; ein Mitglied der Hochschule; ein Vertreter des Ministeriums (§ 52 Abs. 2 Nr. 1 bis 3) • unter den Mitgliedern sollten mindestens drei Frauen sein (§ 52 Abs. 2) • das Präsidium nimmt an den Sitzungen mit beratender Stimme teil; die Gleichstellungsbeauftragte und die Mitglieder des Personalrats können beratend hinzugezogen werden (§ 52 Abs. 3) 	analog (§ 60 Abs. 1 und Abs. 4)
Vorsitz	externes Mitglied; stellvertretender Vorsitz ebenfalls extern; beide vom Hochschulrat aus dessen Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur bestimmt (§ 52 Abs. 2)	analog (§ 60 Abs. 1)
Vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • ehrenamtliche Tätigkeit (§ 52 Abs. 3) • die Hochschule kann den externen Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur eine angemessene Aufwandsentschädigung nach Maßgabe einer Ordnung zahlen (§ 52 Abs. 3) 	<ul style="list-style-type: none"> • analog (§ 60 Abs. 1) • – (keine Regelung betreffs einer Aufwandsentschädigung)
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • die externen Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur werden vom Ministerium im Einvernehmen mit dem Hochschulsenat bestellt (§ 52 Abs. 2 Nr. 1) • das Mitglied der Hochschule wird vom Hochschulsenat gewählt (§ 52 Abs. 2 Nr. 2) 	analog (§ 60 Abs. 1)
Amtsdauer	bis zu fünf Jahre, nach Maßgabe der Grundordnung (§ 52 Abs. 3)	– (gemäß Stiftungssatzung)
Wiederwahlmöglichkeit	–	–
Aufgaben/Kompetenzen		
Leitbild, Profil	–	–
Struktur- und Entwicklungspläne	nimmt Stellung (§ 52 Abs. 1 Nr. 2)	–
Gliederung der Hochschule	–	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung		
- von Studiengängen	–	–
- von (wiss.) Einrichtungen	–	–

Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	Beteiligung an der Ernennung/Bestellung des Präsidenten – u. a. gemeinsame Findungskommission von Hochschulrat und Senat, der Entscheidungsvorschlag des Senats wird mit einer Stellungnahme des Hochschulrates dem Fachministerium zur Entscheidung vorgelegt (§ 52 Abs. 1; § 38 Abs. 2)	Ernennung/Bestellung des Präsidenten weitgehend analog – u. a. gemeinsame Findungskommission von Hochschulrat und Senat–, aber Entscheidung über Senatsvorschlag im Stiftungsrat (§ 38 Abs. 2; § 60 Abs. 2). Will der Stiftungsrat vom Entscheidungsvorschlag des Senats abweichen, so unternimmt er einen Einigungsversuch und entscheidet für den Fall, dass eine Einigung nicht zustande kommt, über das weitere Verfahren (§ 38 Abs. 2)
	§ 38 Abs. 2 gilt für hauptberufliche Vizepräsidenten entsprechend mit der Maßgabe, dass die Empfehlung der Findungskommission im Einvernehmen mit dem Präsidenten zu erfolgen hat (§ 39 Abs. 1)	analog (§39 Abs. 1)
	bei nebenamtlichen Vizepräsidenten nimmt Hochschulrat gegenüber dem Fachministerium zum Vorschlag von Präsident und Senat Stellung (§ 39 Abs. 2)	bei nebenamtlichen Vizepräsidenten entscheidet der Stiftungsrat in eigener Zuständigkeit über den Vorschlag von Präsident und Senat (§ 39 Abs. 2; § 60 Abs. 2)
	bestätigt den Vorschlag des Senats zur Entlassung von einzelnen Präsidiumsmitgliedern (§ 52 Abs. 1 Nr. 3 in Verbindung mit § 40)	entlässt Mitglieder des Präsidiums (§ 60 Abs. 2)
Wahl und Abwahl der Dekane	–	–
Grundordnung	–	Genehmigung durch Stiftungsrat (§ 62 Abs. 4 in Verbindung mit § 41 Abs. 1)
Satzungen, Ordnungen	–	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung von genehmigungspflichtigen Ordnungen (z. B. Hochschulzugang, § 18 Abs. 13) durch Stiftungsrat (§ 62 Abs. 4) • Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung sowie Erlass, Änderung und Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung (§ 60 Abs. 2 Nr. 8)
Haushalt	nimmt Stellung zu Wirtschaftsplänen (§ 52 Abs. 1 Nr. 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zum Wirtschaftsplan (§ 60 Abs. 2 Nr. 3) • Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung des Präsidiums (§ 60 Abs. 2 Nr. 5) • Entscheidung über Veränderungen und Belastungen des Grundstockvermögens sowie die Aufnahme von Krediten (§ 60 Abs. 2 Nr. 2)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	–	–
Sonstige Aufgaben	berät das Präsidium und den Senat (§ 52 Abs. 1 Nr. 1)	berät die Hochschule, beschließt über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und überwacht die Tätigkeit des Präsidiums (§ 60 Abs. 2)
	–	nimmt den Rechenschaftsbericht des Präsidiums entgegen (§ 60 Abs. 2)
	nimmt Stellung zu den Entwürfen von Zielvereinbarungen (§ 52 Abs. 1 Nr. 2)	kann zu den Entwürfen von Zielvereinbarungen Stellung nehmen (§60 Abs. 2 Satz 3)
	nimmt Stellung zu der Gründung von oder der Beteiligung an Unternehmen (§ 52 Abs. 1 Nr. 2)	stimmt zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftung zu (§ 60 Abs. 2)
	erklärt das Einvernehmen zu Berufungsvorschlägen an den Hochschulen, denen nach § 48 Abs. 2 befristet das Berufsrecht übertragen wurde (§ 52 Abs. 1 Nr. 4)	analog (§58 Abs. 2)

	stimmt Vereinbarungen über die Bildung nicht rechtsfähiger gemeinsamer wissenschaftlicher Einrichtungen, insbesondere gemeinsamer Fakultäten, mit anderen Hochschulen oder Forschungseinrichtungen außerhalb einer Hochschule mit der Mehrheit seiner Mitglieder zu (§ 36 a Abs. 1) dem Leitungsorgan können Zuständigkeiten, u. a. die des Hochschulrats, übertragen werden (§ 36 a Abs. 2)	analog mit Ausnahme der Übertragungsmöglichkeit von Zuständigkeiten des Stiftungsrates an das Leitungsorgan (§ 36a Abs. 1 und 2)
	–	Rechtsaufsicht über die Hochschule (§ 60 Abs. 2 und 3)
	–	Stiftungsrat ist Dienstvorgesetzter der Mitglieder des Präsidiums (§ 58 Abs. 3)
Informations- und sonstige Rechte	ist berechtigt, zu allen die Hochschule betreffenden Fragen Auskünfte vom Präsidium und vom Senat zu verlangen (§ 52 Abs. 1)	–
Arbeitsstrukturen	–	–
Öffentlichkeit	–	–
Sonstige Bestimmungen	die externen Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur sind Angehörige der Hochschulen; sie sind ehrenamtlich tätig und an Aufträge und Weisungen nicht gebunden (§ 52 Abs. 3)	die externen Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur sind ehrenamtlich tätig und an Aufträge und Weisungen nicht gebunden (§ 60 Abs. 1 Satz 3)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	das Ministerium kann die externen Mitglieder aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur „aus wichtigem Grund“ abberufen (§ 52 Abs. 3)	analog (§ 60 Abs. 1)

Nordrhein-Westfalen

Rechtsgrundlage	Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) vom 31.10.2006; in Kraft getreten am 1.1.2007; zuletzt geändert durch Art. 2 des Gesetzes vom 8.10.2009. Mit Zugriff am 23.2.2010 war im Internet nur die Fassung vom 31.10.2006 in der Änderung vom 12.5.2009 zugänglich (URL: http://www.innovation.nrw.de/hochschulen_und_forschung/hochschulrecht/gesetze/hochschulfreiheit/index.php). (bes. § 21)	
Experimentierklauseln	u. a.: § 2 Abs. 1 (Rechtsstellung von Hochschulen), § 2 Abs. 6 (Hochschulen können Stiftungen qua Ordnung errichten) und § 26 Abs. 5 (erlaubt den Hochschulen in der internen Organisation Abweichungen vom gesetzlichen Modell)	
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 21)	
Funktion	berät das Präsidium und übt die Aufsicht über dessen Geschäftsführung aus (§ 21 Abs. 1)	
Mitgliederanzahl	sechs, acht oder zehn; nach Maßgabe der Grundordnung (§ 21 Abs. 3)	
Zusammensetzung	entweder rein extern oder mindestens hälftig extern (§ 21 Abs. 3)	
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder sollen in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft, insbesondere der Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft tätig (gewesen) sein; Erwartung eines Beitrags zur Erreichung der Ziele und Aufgaben der Hochschule aufgrund hervorragender Kenntnisse und Erfahrungen (§ 21 Abs. 3) • Mitglieder des Hochschulrates können nicht Mitglieder des Präsidiums, des Senats oder des Fachbereichsrates sein oder die Funktion des Dekans wahrnehmen (§ 10 Abs. 2) • die Mitglieder des Präsidiums nehmen an den Sitzungen beratend teil (§ 21 Abs. 5); das Ministerium kann jederzeit an den Sitzungen teilnehmen (§ 76 Abs. 4) 	
Vorsitz	externes Mitglied, vom Hochschulrat gewählt; stellv. Vorsitz optional extern oder intern (§ 21 Abs. 6)	

Vergütung	ehrenamtliche Tätigkeit; die Geschäftsordnung kann eine angemessene Aufwandsentschädigung vorsehen; die Gesamtsumme der Aufwandsentschädigungen ist zu veröffentlichen (§ 21 Abs. 6)
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung eines Auswahlgremiums mit Vertretern des Senats, des bisherigen Hochschulrates und einem Vertreter des Ministeriums zur Erstellung einer Liste; die Liste bedarf der Bestätigung durch den Senat und sodann des Ministeriums (Näheres in § 21 Abs. 4) • Ministerium bestellt Mitglieder (§ 21 Abs. 3) <p>Für die Neukonstituierung der jeweiligen Hochschulräte sind Übergangsregelungen festgelegt; vgl. Ziffer 2. b) und c) im „Zusatz: (Artikel 8 des Hochschulfreiheitsgesetzes vom 31.10.2006) Übergangsregelungen, In-Kraft-Treten“</p>
Amtsdauer	fünf Jahre (§ 21 Abs. 3)
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	–
Struktur- und Entwicklungspläne	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung (und zu den Zielvereinbarungen) (§ 21 Abs. 1 Nr. 2) • sofern Ziel- und Leistungsvereinbarungen nicht zustande kommen, kann das Ministerium im Benehmen mit dem Hochschulrat Zielvorgaben festlegen (§ 6 Abs. 3)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	–
- von (wiss.) Einrichtungen	–
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • benennt den Präsidenten (§ 18 Abs. 3) • Wahl der Mitglieder des Präsidiums nach § 17 Abs. 1 und 2 (§ 21 Abs. 1), im Falle der Nichtbestätigung des Senats Zweidrittel- (gemischt besetzter Hochschulrat) bzw. Mehrheit (extern besetzter Hochschulrat) erforderlich (§ 17 Abs. 3) • Beteiligung an mit Senatsmitgliedern paritätisch besetzter Findungskommission zur Vorbereitung der Wahl des Präsidenten (§ 17 Abs. 3) • Abwahl der Mitglieder des Präsidiums nach Anhörung des Senats mit 2/3-Mehrheit (§ 17 Abs. 4)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	–
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zum Wirtschaftsplan und zur unternehmerischen Hochschultätigkeit nach § 5 Abs. 7 (§ 21 Abs. 1 Nr. 3) • erteilt Entlastung für Jahresabschluss (Prüfung nach Maßgabe der Grundordnung) (§ 5 Abs. 4) • führt im Konfliktfall zwischen Präsidium und Vizepräsident für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung über Entscheidungen des Präsidiums im Bereich der Wirtschaftsführung Entscheidungen herbei (§ 19 Abs. 2)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	–
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • bestimmt die Anzahl der nichthauptberuflichen Vizepräsidenten (§ 15 Abs. 1 Nr. 2) • Stellungnahme zum jährlichen Rechenschaftsbericht des Präsidiums nach § 16 Abs. 3 und zu den Evaluationsberichten nach § 7 Abs. 2 und 3 (§ 21 Abs. 1 Nr. 4) • Entlastung des Präsidiums (§ 21 Abs. 1 Nr. 6) • Zustimmung zur Gründung einer Stiftung durch Hochschulordnung und zu einer Übernahme weiterer Aufgaben nach § 3 Abs. 6 (§ 21 Abs. 1 Nr. 3) • wirkt auf eine hochschulinterne Klärung hin, wenn sich im Rahmen der Beaufsichtigung des Präsidiums durch den Hochschulrat Beanstandungen ergeben; bei schwerwiegenden Beanstandungen unterrichtet er das Ministerium (§ 21 Abs. 2) • ist zu beteiligen, wenn das Präsidium im Rahmen seiner Aufsichtsfunktion Beschlüsse, Maßnahmen oder Unterlassungen der übrigen Organe, Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger beanstandet (§ 16 Abs. 4)

	<ul style="list-style-type: none"> • muss sein Einvernehmen erklären, wenn von dem üblicherweise vorgesehenen Ausschreibungsverfahren für Professuren im Dienste einer besonderen Stärkung von Qualität und Profilbildung der Hochschule abgesehen werden soll (§ 38 Abs. 1) • Stellungnahmen in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind (§ 21 Abs. 1 Nr. 5) • das Ministerium kann eigene Aufsichtsbefugnisse im Sinne von § 76 Abs. 2 und 3 jederzeit widerruflich u. a. auf den Hochschulrat übertragen (§ 76 Abs. 5)
Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • kann alle Unterlagen der Hochschule einsehen und prüfen; Übertragungsmöglichkeit dieser Befugnis auf einzelne Hochschulratsmitglieder oder sonstige sachverständige Personen (§ 21 Abs. 2) • das Präsidium ist dem Hochschulrat gegenüber auskunftspflichtig und hinsichtlich der Ausführung von dessen Beschlüssen rechenschaftspflichtig (§ 16 Abs. 2) • das Präsidium hat dem Hochschulrat mindestens viermal im Jahr im Überblick über die Entwicklung der Haushalts- und Wirtschaftslage schriftlich zu berichten (§ 21 Abs. 2)
Arbeitsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 21 Abs. 6) • der Hochschulrat ist mindestens viermal im Jahr und immer dann einzuberufen, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder dies verlangt (§ 21 Abs. 5) • die Hochschulverwaltung unterstützt den Hochschulrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben (§ 21 Abs. 7) • das Präsidium führt die Beschlüsse des Hochschulrates aus (§ 16 Abs. 1) (s. zudem Informations- und sonstige Rechte)
Öffentlichkeit	tagt nicht öffentlich (§ 12 Abs. 2)
Sonstige Bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> • die Mitglieder des Hochschulrates sind Mitglieder der Hochschule (§ 9 Abs. 1) • der Hochschulrat ist Oberste Dienstbehörde im Sinne von § 2 Abs. 1 Nr. 3 Landesbeamtengesetz (§ 33 Abs. 2) • der Vorsitzende des Hochschulrates ist Dienstvorgesetzter der hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder (§ 33 Abs. 3) • die Grundordnung muss eine Fachbereichskonferenz bestehend aus den Dekanen vorsehen, sofern sie zugleich einen rein extern besetzten Hochschulrat vorschreibt; die Fachbereichskonferenz berät u. a. den Hochschulrat in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind (§ 23)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	verletzt ein Hochschulratsmitglied seine Pflichten, findet § 48 Beamtenstatusgesetz und § 81 Landesbeamtengesetz sinngemäß Anwendung (§ 21 Abs. 5)

Rheinland-Pfalz

Rechtsgrundlage	Hochschulgesetz (HochSchG) vom 21.7.2003, zuletzt geändert durch das Universitätsmedizinengesetz (UMG) vom 10.9.2008. URL: http://www.mbwjk.rlp.de/fileadmin/mbwjk/Rechtsvorschriften/HochSchG_Lesefassung.pdf ; letzter Zugriff: 25.1.2010. (bes. §§ 74 und 75)
Experimentierklauseln	–
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 74)
Funktion	berät und unterstützt die Hochschule in allen wichtigen Angelegenheiten und fördert ihre Profilbildung, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit (§ 74 Abs. 2)
Mitgliederanzahl	zehn (§ 75 Abs. 1)
Zusammensetzung	Gleichverteilung intern/extern (fünf Externe, fünf Interne, § 75 Abs. 1)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Externe sollen aus den Bereichen Wirtschaftsleben, Wissenschaft und öffentliches Leben kommen; sie dürfen nicht Mitglieder der Hochschule oder Angehörige des fachlich zuständigen Ministeriums sein (§ 75 Abs. 1) • Interne dürfen nicht Senatsmitglieder sein; wird Senatsmitglied gewählt, verliert es dort seine Mitgliedschaft (§ 75 Abs. 1) • der Präsident ist beratendes Mitglied mit Antragsrecht (§ 75 Abs. 1)

Vorsitz	externes Mitglied, vom Hochschulrat gewählt; der stellvertretende Vorsitzende wird jeweils durch den Hochschulrat aus dem Kreis der externen Mitglieder gewählt, der zweite stellvertretende Vorsitzende kann aus dem Kreis der internen Mitglieder gewählt werden (§ 75 Abs. 2)
Vergütung	ehrenamtliche Tätigkeit; Vorsitzender und stellvertretender Vorsitzender erhalten eine angemessene Aufwandsvergütung (§ 75 Abs. 3)
Bestellungsverfahren	die externen Mitglieder werden durch das Ministerium berufen; die Internen werden vom Senat gewählt (§ 75 Abs. 1)
Amtsdauer	fünf Jahre (§ 75 Abs. 3)
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen	
Leitbild, Profil	fördert die Profilbildung (§ 74 Abs. 2)
Struktur- und Entwicklungspläne	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung der Hochschule in grundsätzlichen Angelegenheiten, insbesondere durch Erarbeiten von Konzepten zur Weiterentwicklung (§ 74 Abs. 2 Nr. 4) • Zustimmung zum Gesamtentwicklungsplan (§ 74 Abs. 2 Nr. 6)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung	
- von Studiengängen	Unterbreitung von Vorschlägen zur Einrichtung von Studiengängen (§ 74 Abs. 2 Nr. 5)
- von (wiss.) Einrichtungen	Zustimmung (§ 74 Abs. 2 Nr. 2)
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Wahlvorschlag für den Präsidenten; unter bestimmten Bedingungen Wahlvorschlag für die Vizepräsidenten; Vorschlagsrecht bei der Bestellung des Kanzlers (§ 74 Abs. 3; vgl. ergänzend § 80 Abs. 2; § 83 Abs. 2) • Stellungnahme bei der Abwahl des Präsidenten (§ 80 Abs. 4)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	Zustimmung zur Grundordnung und deren Änderungen (§ 74 Abs. 2 Nr. 1)
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	–
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Zustimmung zu den allgemeinen Grundsätzen des Senats zur Mittelzuweisung (§ 74 Abs. 2 Nr. 3)
Sonstige Aufgaben	unterbreitet nach Maßgabe der besoldungsrechtlichen Bestimmungen des Landes Vorschläge zu Entscheidungen über die Gewährung von Leistungsbezügen gemäß § 33 Abs. 1 Nr. 2 und 3 des Bundesbesoldungsgesetzes (§ 74 Abs. 3)
Informations- und sonstige Rechte	–
Arbeitsstrukturen	gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 75 Abs. 2)
Öffentlichkeit	tagt nicht öffentlich (§ 41 Abs. 2)
Sonstige Bestimmungen	versagt der Hochschulrat seine Zustimmung nach § 74 Abs. 2 Nr. 1 bis 3 und 6 zu den Entscheidungen des Senats und kommt es zu keiner Einigung, kann das fachlich zuständige Ministerium die Zustimmung erklären (§ 74 Abs. 4)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Saarland

Rechtsgrundlage	Gesetz über die Universität des Saarlandes (Universitätsgesetz – UG) vom 23.6.2004; zuletzt geändert durch das Gesetz vom 10.2.2010. URL: http://sl.juris.de/cgi-bin/landesrecht.py?d=http://sl.juris.de/sl/UniG_SL_2004_rahmen.htm ; letzter Zugriff: 26.4.2010. (bes. § 20)
Experimentierklauseln	–
Bezeichnung	Universitätsrat (§ 20)
Funktion	zeigt durch Initiativen, Beschlüsse und Empfehlungen Perspektiven für die strategische Entwicklung und die Profilbildung zur Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Universität auf; der Universitätsrat beaufsichtigt die Geschäftsführung des Universitätspräsidiums (§ 20 Abs. 1)
Mitgliederanzahl	sieben (§ 20 Abs. 2)
Zusammensetzung	rein extern (§ 20 Abs. 2)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • die Externen stammen aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und öffentliches Leben; unter ihnen sollen mindestens zwei Frauen sein; mindestens vier Mitglieder sollen über spezifische Erfahrungen im Wissenschaftsbereich verfügen (§ 20 Abs. 2) • Teilnahme mit beratender Stimme: fünf vom Senat gewählte Mitglieder der Universität, darunter mindestens zwei aus der Gruppe der Hochschullehrer; der Universitätspräsident, die Frauenbeauftragte und ein Vertreter des zuständigen Ministeriums (§ 20 Abs. 2)
Vorsitz	<ul style="list-style-type: none"> • externes Mitglied; wird von dem zuständigen Minister nach Anhörung des Senats bestellt (§ 20 Abs. 2) • der Vorsitzende ist zugleich Mitglied des Senats mit beratender Stimme (§ 19 Abs. 5 Nr. 3)
Vergütung	–
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Externe: Senat und Landesregierung schlagen jeweils drei Mitglieder vor, die vom zuständigen Minister bestellt werden; der Vorsitzende wird als siebtes Mitglied vom zuständigen Minister nach Anhörung des Senats bestellt (§ 20 Abs. 2) • Interne: Senat wählt fünf Mitglieder der Universität (s. Besetzung); beratende Mitglieder qua Amt: Universitätspräsident, Frauenbeauftragte, ein Vertreter des zuständigen Ministeriums (§ 20 Abs. 2)
Amtsduer	vier Jahre (§ 20 Abs. 2)
Wiederwahlmöglichkeit	–
Aufgaben/Kompetenzen Leitbild, Profil	(s. Funktion)
Struktur- und Entwicklungspläne	Mitwirkung bei der Aufstellung des Struktur- und Entwicklungsplans und Beschlussfassung über die Vorlage des Universitätspräsidiums (§ 20 Abs. 1 Nr. 1)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung (§ 20 Abs. 1 Nr. 6) • Zustimmung zu Vereinbarungen über die Gestaltung des Studiums und der Prüfungen sowie die Bildung gemeinsamer Kommissionen bei der Errichtung gemeinsamer Studiengänge mit anderen Hochschulen (§ 51)
- von (wiss.) Einrichtungen	Zustimmung (Fakultäten, wissenschaftliche Einrichtungen, Kompetenzzentren, andere Organisationsformen; § 20 Abs. 1 Nr. 6)
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung bei Wahl und Abwahl des Universitätspräsidenten (§ 20 Abs. 1 Nr. 4); u. a. Bildung einer paritätisch besetzten Findungskommission durch Senat und Universitätsrat, Bestellung durch das Ministerium; Abwahlmöglichkeit des Universitätspräsidenten mit jeweiliger Zweidrittelmehrheit von Universitätsrat und Senat (vgl. Näheres zur Wahl und Abwahl in § 17) • Anhörung, sofern der Universitätspräsident nebenamtliche Vizepräsidenten von ihrem Amt entbinden möchte (§ 15 Abs. 4)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	Stellungnahme (§ 20 Abs. 1 Nr. 8)
Satzungen, Ordnungen	–

Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zu den Wirtschaftsplänen und Überwachung des Vollzugs (§ 20 Abs. 1 Nr. 2; Näheres in § 79 Abs. 3) • Stellungnahme zu Entwicklungen, die den Vollzug des Wirtschaftsplans gefährden können (Näheres in § 79 Abs. 8) • Feststellung des Jahresabschlusses (§ 20 Abs. 1 Nr. 3)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Zustimmung zu den Grundsätzen für Ausstattung und wirtschaftlichen wie aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung und Lehre nach aufgaben- und leistungsorientierten Kriterien, unter Berücksichtigung der Evaluationsergebnisse (§ 20 Abs. 1 Nr. 5)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Universitätspräsidiums; Entlastung (§ 20 Abs. 1 Nr. 9) • Stellungnahme zur Widmung von Hochschullehrerstellen (§ 20 Abs. 1 Nr. 7) • ist anzuhören, wenn das Präsidium vom Vorschlag der Berufungskommission abweichen oder die Berufungskommission auffordern will, einen neuen Vorschlag einzureichen (§ 36 Abs. 8) • Zustimmung zur Übertragung der Aufgaben der Studienberatung auf private Einrichtungen (§ 56 Abs. 2) • Zustimmung zu Vereinbarungen mit ausländischen Hochschulen über die Verleihung von Graden für den berufsqualifizierenden Abschluss, die von Diplom-, Magister-, Bachelor-/Bakkalaureus- oder Mastergrad abweichen (§ 61 Abs. 5) • Zustimmung zu Kooperationsverträgen (z. B. mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen und sonstigen wissenschaftlichen Einrichtungen; Näheres in § 67 Abs. 2) • Stellungnahme zu weiteren Angelegenheiten, die dem Universitätsrat vom Universitätspräsidium, vom Senat und vom zuständigen Ministerium vorgelegt werden können (§ 20 Abs. 1) • Erteilung des Einvernehmens, wenn das Ministerium eine Frist zum Abschluss der Ziel- und Leistungsvereinbarungen bestimmen will (§ 7 Abs. 3)
Informations- und sonstige Rechte	kann im Rahmen der gesetzlichen Zuständigkeitsverteilung Vorlagen anfordern; hat das Recht, das Erscheinen der Mitglieder des Universitätspräsidiums zu verlangen; hat das Recht, sich über alle Angelegenheiten der Universität zu informieren (§ 20 Abs. 1)
Arbeitsstrukturen	der Universitätspräsident ist zuständig für den Vollzug der Beschlüsse des Universitätsrates (§ 16 Abs. 2)
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	sieht ein Mitglied der Universität seine Belange in Forschung und Lehre durch eine Entscheidung des Universitätspräsidiums, des Erweiterten Universitätspräsidiums oder des Dekanats beeinträchtigt, kann es seine Bedenken dem Universitätsrat unmittelbar schriftlich darlegen (§ 20 Abs. 3)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Sachsen

Rechtsgrundlage	Gesetz über die Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulgesetz – SächsHSG) vom 10.12.2008; rechtsbereinigt mit Stand vom 11.7.2009. URL: http://www.smwk.sachsen.de/download/HG(1).pdf ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. § 86)
Experimentierklauseln	(keine den Landeshochschulrat betreffende §§)
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 86)
Funktion	der Hochschulrat gibt Empfehlungen zur Profilbildung und Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschule; er berücksichtigt die Hochschulentwicklungsplanung des Freistaates Sachsen und die damit verbundenen Zielvereinbarungen zwischen Staatsministerium und den einzelnen Hochschulen (§ 86 Abs. 1)
Mitgliederanzahl	fünf, sieben, neun oder elf; nach Maßgabe der Grundordnung (§ 86 Abs. 2); Abweichung hiervon gemäß § 86 Abs. 4
Zusammensetzung	mehrheitlich extern (bis zu einem Viertel der jeweiligen Anzahl, mindestens jedoch zwei Mitglieder, können Mitglieder oder Angehörige der Hochschule sein; § 86 Abs. 2)

Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • die Mitglieder sind Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder beruflicher Praxis, die mit dem Hochschulwesen vertraut sind (§ 86 Abs. 2) • die internen Mitglieder gehören weder dem Senat noch dem Rektorat an (§ 86 Abs. 2) • die Mitglieder des Rektorates sind verpflichtet, auf Anforderung an den Sitzungen des Hochschulrats teilzunehmen (§ 86 Abs. 6); Vertreter des Wissenschaftsministeriums können an den Sitzungen des Hochschulrates mit Rederecht teilnehmen (§ 86 Abs. 8)
Vorsitz	externes Mitglied; Wahl durch den Hochschulrat (§ 86 Abs. 6)
Vergütung	–
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Senat benennt weniger als die Hälfte der Mitglieder, insbesondere die Internen; übrige Mitglieder werden von der Staatsregierung benannt; die studentischen Senatoren können dem Senat einen Benennungsvorschlag unterbreiten (§ 86 Abs. 3) (hiervon abweichende Regelung im Falle von in § 86 Abs. 4 spezifizierter Bewirtschaftungsform) • Berufung durch das Ministerium (§ 86 Abs. 5)
Amtsdauer	fünf Jahre (§ 52 Abs. 2)
Wiederwahlmöglichkeit	erneute Berufung ist möglich (§ 86 Abs. 5)
Aufgaben/Kompetenzen	
Leitbild, Profil	Empfehlungen (§ 86 Abs. 1)
Struktur- und Entwicklungspläne	Genehmigung der Entwicklungsplanung (§ 86 Abs. 1 Nr. 5)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	kann Stellung nehmen (Stellungnahme bei Änderungen nur, wenn diese wesentlich sind) (§ 86 Abs. 1)
- von (wiss.) Einrichtungen	Rektorat muss mit dem Hochschulrat zur Errichtung zentraler Einrichtungen Benehmen herstellen (§ 92 Abs. 1)
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung an der Wahl und Abwahl des Rektors (§ 86 Abs. 1 Nr. 1 bis 3 und Näheres in § 82 Abs. 5 und 7) • Beteiligung an der Wahl, Abwahl und am Widerruf der Ernennung des Kanzlers (§ 86 Abs. 1 Nr. 4 und Näheres in § 85 Abs. 6 und 8)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	–
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Genehmigung des Wirtschaftsplanentwurfes (§ 86 Abs. 1 Nr. 6) • Genehmigung des Jahresabschlusses (§ 86 Abs. 1 Nr. 8) • führt im Konfliktfall zwischen Kanzler und Rektorat in Angelegenheiten der Wirtschaftsführung auf Bericht des Rektorats hin Entscheidung herbei (§ 85 Abs. 2)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Formulierung von Grundsätzen für die Verwendung der Stellen und Mittel (§ 86 Abs. 1 Nr. 7)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Stellungnahme vor dem Abschluss von Zielvereinbarungen (§ 86 Abs. 1 Nr. 11) • Stellungnahme zum Jahresbericht des Rektorats (§ 86 Abs. 1 Nr. 10) • Entlastung des Rektorats (§ 86 Abs. 1 Nr. 9) • Zustimmung zur Einleitung einer außerordentlichen Berufung eines Wissenschaftlers durch den Rektor, um einen profilbildenden Bereich der Hochschule aufzubauen, zu erneuern oder nachhaltig zu stärken (§ 61 Abs. 1) • Zustimmung zur Gründung von Unternehmen, deren wesentliche Erweiterung sowie die Beteiligung an solchen (§ 6 Abs. 3)
Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> • das Rektorat unterrichtet den Hochschulrat über alle Angelegenheiten der Hochschule und über die Ausführung seiner Beschlüsse (§ 83 Abs. 5) • es berichtet dem Hochschulrat mindestens einmal im Semester und auf Anforderung schriftlich über die Entwicklung der Haushalts- und Wirtschaftslage und über finanzielle Auswirkungen von Berufsvereinbarungen (§ 86 Abs. 7) • alle Hochschulorgane sind verpflichtet, dem Hochschulrat auf Anforderung Auskünfte zu erteilen und Unterlagen vorzulegen; ergeben sich Beanstandungen, wirkt der Hochschulrat auf eine hochschulinterne Klärung hin; bei schwerwiegenden Beanstandungen unterrichtet er das Wissenschaftsministerium (§ 86 Abs. 6) • Mitglieder des Hochschulrates sind in ihrer Tätigkeit unabhängig und an Weisungen nicht gebunden (§ 86 Abs. 2)

Arbeitsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • die Hochschule richtet eine Geschäftsstelle für den Hochschulrat ein (§ 86 Abs. 6) • der Hochschulrat gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 80) • tagt mindestens zweimal im Semester und bei Bedarf; das Rektorat hat ein Initiativrecht zur Einberufung von Sitzungen (§ 86 Abs. 6) • mindestens einmal im Jahr gemeinsame Tagung mit den gewählten Senatoren (§ 86 Abs. 6) • das Rektorat bereitet Entscheidungen des Hochschulrates vor (§ 83 Abs. 2) und stellt seine Vorlagen vor (§ 86 Abs. 6); es unterrichtet den Hochschulrat über die Ausführung seiner Beschlüsse (§ 83 Abs. 5)
Öffentlichkeit	tagt in der Regel nicht öffentlich (§ 56 Abs. 1) der Hochschulrat hat dem Senat auf Anforderung in schriftlicher Form über alle Angelegenheiten der Hochschule zu berichten (§ 81 Abs. 5)
Sonstige Bestimmungen	–
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	das Ministerium kann ein Mitglied aus wichtigem Grund abberufen (§ 86 Abs. 5)

Sachsen-Anhalt

Rechtsgrundlage	Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) vom 5.5.2004; zuletzt geändert durch Gesetz vom 16.12.2009. URL: http://www.mk-intern.bildung-lsa.de/Wissenschaft/ge-hsg.pdf ; letzter Zugriff: 25.1.2010. (bes. § 74)
Experimentierklauseln	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulen können u. a. vom § 74 abweichende Organisationsformen wählen (in der Grundordnung festzulegen); diese dürfen nicht die durch das HSG LSA vorgegebene Aufgabenzuordnung der Gremien ändern (§ 66 Abs. 4; Näheres ebf. dort) • das Ministerium kann auf Antrag einer oder mehrerer Hochschulen durch Verordnung, befristet auf fünf Jahre, im Einzelfall vom HSG LSA abweichende organisatorische oder haushaltsrechtliche Regelungen zur Erprobung neuer Modelle treffen (§ 117 Abs. 1)
Bezeichnung	Kuratorium (§ 74)
Funktion	berät und unterstützt die Hochschule in allen wichtigen Angelegenheiten und fördert ihre Profilbildung, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit; dient auch der Erörterung externer Aspekte der Hochschulentwicklung, berät die Hochschule bei der Arbeit und unterstützt ihre Interessen in der Öffentlichkeit (§ 74 Abs. 1)
Mitgliederanzahl	fünf (§ 74 Abs. 2)
Zusammensetzung	rein extern (§ 74 Abs. 2) die Mitglieder des Rektorats sind berechtigt, beratend teilzunehmen (§ 68 Abs. 2)
Besetzung	gewählt werden können Personen aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Verwaltung oder Politik, die mit dem Hochschulwesen vertraut sein sollen (§ 74 Abs. 2)
Vorsitz	– (Näheres regelt die Grundordnung, § 74 Abs. 2)
Vergütung	ehrenamtliche Tätigkeit (§ 74 Abs. 2)
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Senat wählt die Mitglieder (§ 74 Abs. 2) • Vorschlagsrecht für ein Mitglied des Kuratoriums beim Ministerium (§ 74 Abs. 2)
Amtsdauer	bis zu fünf Jahren (§ 74 Abs. 2)
Wiederwahlmöglichkeit	erneute Berufung ist möglich (§ 86 Abs. 5)
Aufgaben/Kompetenzen	
Leitbild, Profil	fördert die Profilbildung (§ 74 Abs. 1)
Struktur- und Entwicklungspläne	Stellungnahme (§ 74 Abs. 1 Nr. 2)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung	
- von Studiengängen	–
- von (wiss.) Einrichtungen	–

Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	–
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	Stellungnahme (§ 74 Abs. 1 Nr. 2)
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	Stellungnahme zum Haushaltsplanentwurf (§ 74 Abs. 1 Nr. 2)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	–
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Billigung des Jahresberichts des Rektorates (§ 74 Abs. 1 Nr. 3) • Stellungnahme zum Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis und zur Weiterbildung, zur Gründung und Beteiligung an Unternehmen sowie zu Verfügungen über Grundstücke (§ 74 Abs. 1 Nr. 2)
Informations- und sonstige Rechte	–
Arbeitsstrukturen	das Kuratorium gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 74 Abs. 3)
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	–
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Schleswig-Holstein

Rechtsgrundlage	<p>Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz – HSG) vom 28.2.2007; zuletzt geändert durch Art. 8 des Gesetzes vom 26.3.2009. URL: http://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/jportal/portal/t/2xkl/page/bsshoprod.psml?doc.hl=1&doc.id=jlr-HSchulGSH2007rahmen%3Ajuris-lroo&documentnumber=1&numberofresults=113&showdoccase=1&doc.part=R&paramfromHL=true#focuspoint; letzter Zugriff: 15.2.2010.</p> <p>(§ 19 reguliert insb. den Hochschulrat als Organ der Fach- und Kunsthochschulen des Landes; § 20 reguliert den Universitätsrat, der als gemeinsamer Hochschulrat übergreifend für die drei Landesuniversitäten zuständig ist. Im Folgenden sind beide Regelungen aufgenommen. Die Angaben zum Universitätsrat sind extra kenntlich gemacht; dabei ist zu berücksichtigen, dass die Regelungen des § 19 für Hochschulräte auf den Universitätsrat entsprechende Anwendung finden, soweit das HSG nichts anderes bestimmt (§ 20 Abs. 1).)</p>
Experimentierklauseln	–
Bezeichnung	<ul style="list-style-type: none"> • 1) Hochschulrat (§ 19) (an jeweiligen Fach- und Kunsthochschulen des Landes) • 2) Universitätsrat (gemeinsamer Hochschulrat der Universitäten Flensburg, Kiel und Lübeck, s. § 20 Abs. 1)
Funktion	<p>Hochschulrat: gibt Empfehlungen zur Profilbildung der Hochschule, zu Schwerpunkten in Forschung und Lehre sowie zur Struktur der Lehrangebote inkl. Änderungen bestehender Regelungen (§ 19 Abs. 1)</p> <p>Universitätsrat: wirkt auf eine enge Zusammenarbeit der drei unter § 20 Abs. 1 genannten Hochschulen untereinander sowie insbesondere im Rahmen des § 19 Abs. 1 Nr. 4 bis 7 darauf hin, dass die drei Hochschulen die entsprechenden Festlegungen untereinander abstimmen (§ 20 Abs. 2)</p>
Mitgliederanzahl	<ul style="list-style-type: none"> • Hochschulrat: fünf (§ 19 Abs. 3) • Universitätsrat: neun (§ 20 Abs. 4)
Zusammensetzung	Hochschulrat und Universitätsrat rein extern (§ 19 Abs. 3; § 20 Abs. 1)
Besetzung	<p>Hochschulrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • von den fünf Mitgliedern sollen mindestens zwei Frauen sein; vorgeschlagen und bestellt werden können mit dem Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Kultur und Politik aus dem In- und Ausland, die nicht einer Hochschule oder einem Ministerium des Landes angehören (§ 19 Abs. 3) • der Präsident gehört dem Hochschulrat mit beratender Stimme und Antragsrecht an; die Gleichstellungsbeauftragte und ein Vertreter des AstA können an den Sitzungen mit beratender Stimme und Antragsrecht teilnehmen (§ 19 Abs. 5)

	<p>Universitätsrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • von den neun Mitgliedern sollen mindestens vier Frauen sein (§ 20 Abs. 4) • die Präsidenten der drei Hochschulen und der Wissenschaftsdirektor des Medizin-Ausschusses gehören dem Universitätsrat mit beratender Stimme und Antragsrecht an; die Gleichstellungsbeauftragten sowie je ein Vertreter des jeweiligen Allgemeinen Studierendenausschusses der Hochschulen sind berechtigt, mit beratender Stimme und Antragsrecht an den Sitzungen des Universitätsrates teilzunehmen (§ 20 Abs. 5)
Vorsitz	externes Mitglied (die von den Hochschulen vorgeschlagenen und vom Ministerium bestellten Mitglieder schlagen das weitere Mitglied als Vorsitzenden vor, das ebenfalls der Bestellung durch das Ministerium bedarf, § 19 Abs. 3); stellv. Vorsitz ebenfalls extern, vom Hochschulrat gewählt (§ 19 Abs. 4)
Vergütung	ehrenamtliche Tätigkeit (§ 19 Abs. 3)
Bestellungsverfahren	<p>Hochschulrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vier Mitglieder werden vom Senat vorgeschlagen und vom Ministerium bestellt; diese schlagen das weitere Mitglied als Vorsitzenden vor, das ebenfalls der Bestellung durch das Ministerium bedarf (§ 19 Abs. 3) <p>Universitätsrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • je zwei der Mitglieder werden von den Senaten der Universität Lübeck und Flensburg vorgeschlagen, vier Mitglieder vom Senat der Universität Kiel (§ 20 Abs. 4). Diese schlagen das weitere Mitglied als Vorsitzenden vor, das ebenfalls der Bestellung durch das Ministerium bedarf (§ 19 Abs. 3 in Verbindung mit § 20 Abs. 1 Satz 2)
Amtsdauer	drei Jahre (§ 19 Abs. 3)
Wiederwahlmöglichkeit	Wiederbestellung ist möglich (§ 19 Abs. 3)
Aufgaben/Kompetenzen	
Leitbild, Profil	Empfehlungen zur Profilbildung (§ 19 Abs. 1)
Struktur- und Entwicklungspläne	Beschlussfassung, auch über Änderungen (§ 19 Abs. 1)
Gliederung der Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> • erhält den Bericht des Präsidiums über die Evaluation der in der Verfassung festgelegten Organisationsstruktur, die in angemessenen Abständen zu erfolgen hat (§ 18 Abs. 2) • Stellungnahme zu Satzungen von Fachbereichen über die Erprobung neuer Organisationsmodelle wie z. B. Graduate Schools sowie die Einrichtung von Promotionsstudiengängen und die Verleihung internationaler Doktorgrade (§ 54 Abs. 4)
Einrichtung/Änderung/Aufhebung - von Studiengängen	Stellungnahme zur Einrichtung von Studiengängen (§ 19 Abs. 1); Ministerium berücksichtigt beim Zustimmungsverfahren die Stellungnahme (§ 49 Abs. 6)
- von (wiss.) Einrichtungen	der Senat muss mit dem Hochschulrat Benehmen über die Satzungen herstellen, die die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von wissenschaftlichen Einheiten regeln (§ 21 Abs. 1 Nr. 13)
Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	Hochschulrat und Senat richten zur Vorbereitung der Wahl eine gemeinsame Findungskommission ein, die aus je vier Mitgliedern beider Organe besteht; jedes Organ entsendet mindestens ein weibliches Mitglied (§ 23 Abs. 6)
Wahl und Abwahl der Dekane	–
Grundordnung	Stellungnahme zum Entwurf der Verfassung und zu Änderungen bestehender Regelungen (§ 19 Abs. 1)
Satzungen, Ordnungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zustimmung zu Regelungen von Selbstverwaltungsangelegenheiten durch Satzungen (§ 6 Abs. 2) außer bei Studienordnungen (§ 52 Abs. 10) • Zustimmung zur Satzung über Qualitätssicherung (§ 5 Abs. 3) und zu Satzungen in Selbstverwaltungsangelegenheiten (§ 6 Abs. 2) inkl. Änderungen bestehender Regelungen, soweit das Hochschulgesetz nichts anderes bestimmt (§ 19 Abs. 1) • (s. Gliederung der Hochschule“ sowie „Errichtung/Änderung/Aufhebung von (wiss.) Einrichtungen)
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> • Stellungnahme zum Haushaltsplan inkl. Änderungen (§ 19 Abs. 1) • bestimmt abweichend von § 109 Landeshaushaltsordnung, welche Stelle die Rechnung über das Körperschaftsvermögen einer Hochschule zu prüfen hat und erteilt die Entlastung über den Rechnungsabschluss (§ 8 Abs. 5) • Entscheidung bei Anrufung durch den Kanzler, sofern dieser vorher in einer Angelegenheit von finanzieller Bedeutung vom Präsidium zweimal überstimmt worden ist (§ 19 Abs. 1)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Beschlussfassung über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung inkl. Änderungen bestehender Regelungen (§ 19 Abs. 1)

Sonstige Aufgaben	<p>Hochschulrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • überwacht in Aufgabenteilung mit dem Senat die Geschäftsführung des Präsidiums (§ 21 Abs. 1) • Stellungnahme vor Abschluss und Überwachen der Erfüllung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen (§ 19 Abs. 1) • Beratung der Berichte des Präsidiums (§ 19 Abs. 1) • der Gleichstellungsbeauftragten werden alle Informationen, die sie zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben benötigt, erteilt (§ 27 Abs. 1) <p>Universitätsrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • für die Besetzung der Position des Wissenschaftsdirektors als Vorsitzender und Geschäftsführer des Medizin-Ausschusses (vgl. § 33 Abs. 4) bildet der Universitätsrat eine Findungskommission (vgl. Näheres in § 20 Abs. 6) • gegenüber dem Medizin-Ausschuss hat der Universitätsrat folgende Aufgaben: die Entscheidung über Auswahl, Bestellung und Abberufung der Wissenschaftsdirektorin oder des Wissenschaftsdirektors als Vorsitzende oder Vorsitzenden (§ 33 Abs. 4) und die Entgegennahme des Berichts über die Verteilung der Finanzmittel (§ 33 Abs. 2 Nr. 4) (§ 20 Abs. 3)
Informations- und sonstige Rechte	das Präsidium und die anderen Organe der Hochschule erteilen dem Hochschulrat alle Informationen, die er zur Wahrnehmung seiner Aufgaben benötigt; der Hochschulrat hat das Recht, zu seinen Sitzungen das Erscheinen der Mitglieder des Präsidiums zu verlangen (§ 19 Abs. 2)
Arbeitsstrukturen	<p>Hochschulrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Hochschule stattet den Hochschulrat aus ihren Personal- und Sachmitteln aufgabengerecht aus; sie trägt die weiteren erforderlichen Aufwendungen des Gremiums und seiner Mitglieder nach Maßgabe der Verfassung (§ 19 Abs. 6) • gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 19 Abs. 4) • das Präsidium bereitet die Beratungen des Hochschulrates vor und führt seine Beschlüsse aus (§ 22 Abs. 6) <p>Universitätsrat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Universitätsrat hat eine Geschäftsstelle, deren Sitz er festlegt, die er im Benehmen mit den Präsidien der drei Hochschulen aus deren Finanzmitteln aufgabengerecht ausstattet und die ihm untersteht; die Geschäftsstelle wird hauptberuflich von einem Geschäftsführer geleitet; die weiteren erforderlichen Aufwendungen des Gremiums tragen die Hochschulen nach Maßgabe ihrer jeweiligen Verfassung; die entsprechenden Regelungen sind zwischen den Hochschulen abzustimmen (§ 20 Abs. 8) • die Sitzungen finden nach Bedarf abwechselnd in den drei Hochschulen statt (§ 20 Abs. 7)
Öffentlichkeit	tagt nicht öffentlich (§16 Abs. 1)
Sonstige Bestimmungen	die Mitglieder des Hochschulrates sind Mitglieder der Hochschule (§ 13 Abs. 1 Nr. 6)
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	Mitglieder des Hochschulrates sind von der Abberufung aus der ehrenamtlichen Tätigkeit nach § 98 Landesverwaltungsgesetz ausgenommen (§ 14 Abs. 4); gilt ebenfalls für Universitätsratsmitglieder (über § 20 Abs. 1)

Thüringen

Rechtsgrundlage	Thüringer Hochschulgesetz – ThürHG – vom 21.12.2006; zuletzt geändert durch Artikel 15 des Gesetzes vom 20.3.2009. URL: http://www.thueringen.de/de/tmbwk/wissenschaft/hochschulrecht/hochschulgesetz/inhalt/content.html ; letzter Zugriff: 3.2.2010. (bes. § 32)
Experimentierklauseln	u. a.: die Hochschulen können auf Antrag zur Erprobung reformorientierter Hochschulmodelle, insbesondere zur Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder zur Profilbildung von den §§ 20 bis 25 und 27 bis 38 dieses Gesetzes und den Satzungen der Hochschulen abweichende Regelungen vorsehen, die der Genehmigung des Ministeriums bedürfen (§ 4 Abs. 1)
Bezeichnung	Hochschulrat (§ 32)
Funktion	Empfehlungen zur Profilbildung der Hochschule und zur Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre sowie zur Weiterentwicklung des Studienangebots (§ 32 Abs. 1)
Mitgliederanzahl	an der Universität Jena zehn; an den anderen Hochschulen sechs oder acht, nach Maßgabe der Grundordnung (§ 32 Abs. 3)
Zusammensetzung	entweder rein oder mehrheitlich extern (bei der zweiten Option mindestens zwei Drittel extern); nach Maßgabe der Grundordnung (§ 32 Abs. 3)
Besetzung	<ul style="list-style-type: none"> • bestimmt und gewählt werden können nur mit dem Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft oder Politik, die nicht dem Ministerium angehören (§ 32 Abs. 4) • Mitglieder können mit Ausnahme des Präsidenten nicht Mitglieder des Präsidiums oder des Senats sein oder die Funktion eines Dekans wahrnehmen (§ 21 Abs. 5) • der Präsident gehört dem Hochschulrat mit beratender Stimme und Antragsrecht an; die Gleichstellungsbeauftragte, der Personalratsvorsitzende und ein Vertreter des zentralen Organs der Studierendenschaft können mit Rederecht teilnehmen (§ 32 Abs. 7)
Vorsitz	externes Mitglied; stellv. Vorsitz ebenfalls extern; beide vom Hochschulrat gewählt (§ 32 Abs. 6)
Vergütung	die Hochschule kann die erforderlichen Aufwendungen der externen Mitglieder nach Maßgabe der Grundordnung erstatten (§ 32 Abs. 8)
Bestellungsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Mitglieder werden vom Ministerium bestellt (§ 32 Abs. 3) • Nachbesetzung: zur Auswahl der Mitglieder wird ein Auswahlgremium gebildet, dem zwei Vertreter des Senats und zwei Vertreter des bisherigen Hochschulrates mit je einer Stimme sowie ein Vertreter des Landes mit zwei Stimmen angehören; das Auswahlgremium erarbeitet einvernehmlich eine Liste; lässt sich im Gremium kein Einvernehmen über eine Liste erzielen, unterbreiten die Vertreter des Senats und der Vertreter des Landes dem Gremium eigene Vorschläge für jeweils die Hälfte der Mitglieder; das Auswahlgremium beschließt sodann die gesamte Liste mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Stimmen; die Liste bedarf der Bestätigung durch den Senat mit Stimmenmehrheit sowie anschließend der Zustimmung des Ministeriums; im Fall des Rücktritts oder der sonstigen Beendigung der Mitgliedschaft im Hochschulrat gelten für die Auswahl des nachfolgenden Mitglieds die Sätze 1 bis 5 entsprechend (§ 32 Abs. 5)
Amtsdauer	vier Jahre (§ 32 Abs. 3)
Wiederwahlmöglichkeit	Wiederbestellung und Wiederwahl sind mehrfach möglich (§ 32 Abs. 3)
Aufgaben/Kompetenzen	
Leitbild, Profil	Empfehlungen zur Profilbildung (§ 32 Abs. 1)
Struktur- und Entwicklungspläne	Beschlussfassung (Bestätigung und Fortschreibung), unter Berücksichtigung und Würdigung der Stellungnahme des Senats (§ 32 Abs. 1 Nr. 4)
Gliederung der Hochschule	–
Einrichtung/Änderung/Aufhebung	
- von Studiengängen	–
- von (wiss.) Einrichtungen	–

Wahl und Abwahl der Hochschulleitung	<ul style="list-style-type: none"> Wahl des Präsidenten im Einvernehmen mit dem Senat; Ernennung durch den Minister; Beteiligung an der Erstellung des Wahlvorschlags (u. a. Findungskommission von Mitgliedern des Hochschulrates und Mitgliedern der Hochschule); Details regelt die Grundordnung (vgl. dazu Näheres in § 31 Abs. 2 und in § 32 Abs. 1 Nr. 1) Wahl des Kanzlers auf Vorschlag des Präsidenten, im Benehmen mit Senat (§ 31 Abs. 3, s. auch § 32 Abs. 1 Nr. 1) Abwahlmöglichkeit von Präsident und Kanzler mit einer Dreiviertelmehrheit des Hochschulrates mit Zustimmung des Senats (§ 31 Abs. 5) (Regelung für den Fall, dass die Amtszeit des Präsidenten endet, ohne dass ein Nachfolger gewählt ist, in: § 31 Abs. 6) Entscheidung über die Bestellung der Vizepräsidenten, sofern zwischen dem Präsidenten und dem Senat eine Einigung nicht möglich ist (§ 29 Abs. 1 und § 32 Abs. 1 Nr. 2) im Einvernehmen mit dem Hochschulrat kann der Präsident Vizepräsidenten abbestellen (§ 29 Abs. 2)
Wahl und Abwahl der Dekane	Entscheidung über die Wahl von Dekanen und Geschäftsführern, sofern sich Präsidium und Selbstverwaltungsgremien nach § 36 nicht einigen können (§ 35 Abs. 2 und § 32 Abs. 1 Nr. 2)
Grundordnung	Beschlussfassung über die Bestätigung der Grundordnung (§ 32 Abs. 1 Nr. 3)
Satzungen, Ordnungen	–
Haushalt	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidung im Einvernehmen mit dem Präsidium darüber, welche Stelle die Rechnung über das Körperschaftsvermögen der Hochschule zu prüfen hat und Erteilung der Entlastung über den Rechnungsabschluss (§ 14 Abs. 4 und § 32 Abs. 1 Nr. 2) auf Antrag des Kanzlers Entscheidung über Angelegenheiten von erheblicher finanzieller Bedeutung, sofern hierzu vorher im Präsidium auch bei erneuter Abstimmung ein Beschluss gegen die Stimme des Kanzlers zustande gekommen war (§ 30 und § 32 Abs. 1 Nr. 2)
Zuweisung von Mitteln/Ausstattung	Beschlussfassung über die Bestätigung der Grundsätze für die Ausstattung und die Mittelverteilung unter Berücksichtigung und Würdigung der Stellungnahme des Senats nach § 33 Abs. 1 Nr. 11 (§ 32 Abs. 1 Nr. 5)
Sonstige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Stellungnahme zu beabsichtigten Anträgen des Präsidiums nach § 4 (Erprobungsklausel), die vom Präsidium zu berücksichtigen und zu würdigen ist (§ 27 Abs. 3 Nr. 11 und § 32 Abs. 1 Nr. 8) Stellungnahme vor dem Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen der Hochschule mit dem Ministerium nach § 27 Abs. 3 Nr. 1 (§ 32 Abs. 1 Nr. 6) Entgegennahme des Jahresberichts des Präsidiums (§ 32 Abs. 1 Nr. 9 und § 27 Abs. 4)
Informations- und sonstige Rechte	<ul style="list-style-type: none"> die zuständigen Organe und Gremien der Hochschulen haben die Empfehlungen, Entscheidungen, Beschlüsse und Stellungnahmen des Hochschulrates nach § 32 zu würdigen und bei ihren jeweiligen Entscheidungen zu berücksichtigen; weicht ein Organ oder ein Gremium in einer Entscheidung davon ab, hat es dies gegenüber dem Hochschulrat substantiiert zu begründen (§ 32 Abs. 2) Recht, das Erscheinen von Mitgliedern des Präsidiums der Hochschule zu seinen Sitzungen zu verlangen und von allen anderen Hochschulorganen die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben nötigen Informationen einzuholen (§ 32 Abs. 2)
Arbeitsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> die Hochschule stattet den Hochschulrat aus ihren Personal- und Sachmitteln aufgabengerecht aus (§ 32 Abs. 8) der Hochschulrat ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte der gesetzlichen Mitglieder anwesend ist (§ 32 Abs. 6) der Hochschulrat gibt sich eine Geschäftsordnung (§ 32 Abs. 6)
Öffentlichkeit	–
Sonstige Bestimmungen	–
Abberufung/Kontrolle (des HSR)	–

Literatur

Literatur zum Teil „Erfolgsfaktoren für Hochschulräte“

Altner, Helmut (2000): Hochschulrat: Stärkung der Autonomie der Hochschule oder Staatsaufsicht in anderer Form? In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 60-62.

Amaral, Alberto/Magalhaes, Antonio (2002): The Emergent Role of External Stakeholders in European Higher Education Governance. In: Amaral, Alberto/Jones, Glen A./Karseth, Berit (Hg.): Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance. Dordrecht, 1-22.

Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hg.) (2008): Alle Macht den Hochschulräten ...? Materialien Nr. 97. Weimar.

Bebber, Frank van (2008): Begrabt das Kriegsbeil. In: duz MAGAZIN 10, 19-21.

Boer, Harry de/Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2007): On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria and Germany. In: D. Jansen (Hg.): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Berlin, 137-152.

Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan/Gerber, Sascha u. Mitarb. v. Katrin Lenz/Manfred Wannöffel (2007): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie. URL: <http://www.boeckler.de/pdf/fof/S-2007-981-5-1>; letzter Zugriff: 15.8.2008.

Brinckmann, Hans (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin.

Bultmann, Torsten (2006): Demnächst vogelfrei. 15.12.2006: Nordrhein-Westfalens neues „Hochschulfreiheitsgesetz“. In: Forum Wissenschaft 4/2006. URL: <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/463053.html>; letzter Zugriff: 17.9.2008.

Catenhusen, Wolf-Michael (2000): Hochschulpolitische Rahmenbedingungen. Erweiterte Hochschulautonomie durch Deregulierung. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 10-15.

CEWS (2009): Frauenanteile an den Hochschulräten nach Bundesländern, 2003 – 2008. URL: <http://www.cews.org/statistik/gremien-drittmittel.php?aid=62&cid=19>; letzter Zugriff: 27.2.2010.

Clark, Burton R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Path-ways of Transformation. Oxford.

- Combrink, Claudia* (2007): Der Hochschulrat als Element einer modernen Hochschulstruktur – Beispiel Nordrhein-Westfalen. Hausarbeit im Modul „Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems“. Osnabrücker Arbeitspapiere zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. 12/Jan. URL: https://www.fh-osnabrueck.de/fh/fileadmin/users/24/upload/Arbeitspapiere/AP_12_Hochschulrat_Combrink.pdf; letzter Zugriff: 17.9.2008.
- Dallinger, Peter* (2010): Verfassungsgemäß? Über den Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen. In: *Forschung & Lehre* 2/10, 108f.
- Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)*. Geltende Fassung 18.6.2009. URL: <http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html>; letzter Zugriff: 12.2.2010.
- Drosdzol, Wolf-Dietrich* (1981): Das Kuratorium als Einrichtung des Zusammenwirkens von Staat und Hochschule nach dem Berliner Hochschulgesetz (BerlHG). Berlin.
- duz Akademie* Nr. 08 (2008): Der Hochschulrat.
- Epping, Volker* (2008): Vom Kuratorium zum Aufsichtsrat. In: *Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler* (Hg.): *Alle Macht den Hochschulräten ...?* Materialien Nr. 97. Weimar, 5-40.
- Ergebnisdokumentation des Treffens der Universitäts-/Hochschulräte, 22./23.10.2009* Universität Hannover. URL: http://www.unirat-sh.de/file/Attachments/wikis/home-wiki/presse/Dokumentation%20des%20Treffens%20der%20Hochschulr%C3%A4te%20Hannover%2022._23.10.2009.pdf; letzter Zugriff: 11.2.2010.
- Erhardt, Manfred/Meyer-Guckel, Volker/Winde, Mathias* (Hg.) (2008): *Leitlinien für die deregulierte Hochschule – Kodex guter Führung*. Essen.
- Etzold, Sabine* (2000): *Alle Macht den Räten?* In: *Zeit online* 8. URL: <http://hermes.zeit.de/pdf/archiv/2000/08/200008.hochschulrat.neu.xml.pdf>; letzter Zugriff: 17.9.2008.
- Ewers, Hans-Jürgen* (2000): [Diskussionsbeitrag]. In: *Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000*. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 63-80; hier: 63.
- Fink, Udo* (2001): *Der Hochschulrat in Vechta*. In: *Hanau, Peter/Krüger, Hartmut* (Hg.): *Wissenschaftsrecht im Umbruch. Gedächtnisschrift für Hartmut Krüger*. Berlin, 111-126.
- Fittschen, Dierk* (1998): *Nicht mit Wirtschaftsbetrieben verwechseln. Gegen die Einführung von Hochschulräten*. In: *Forschung & Lehre* 2, 82-85. URL: http://www.forschung-und-lehre.de/pdf/02_98.pdf; letzter Zugriff: 17.9.2008.
- Frankenberg, Peter* (2000): *Schlusswort*. In: *Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6*. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 81-88.

- Gäbler, Ulrich (2000): Das Modell Universität Basel – Stärken und Schwächen. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 30-33.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Nordrhein-Westfalen (o.J.) [vermutlich 2008]: Neue Steuerung mit Hochschulräten. URL: http://www.gew-nrw.de/fileadmin/download/Hochschule/AP_HoS_NeueSteuerung.pdf; letzter Zugriff: 28.2.2010.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Groß, Thomas (1999): Das Kollegialprinzip in der Verwaltungsorganisation. Tübingen.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1997): Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen. Empfehlung des 183. Plenums vom 10. November 1997. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_484.php; letzter Zugriff: 15.9.2008.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2000): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. 2. Berliner Bildungsdialog. Hochschulrektorenkonferenz und Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. Berlin, 21. September 1999 (Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000). Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2000): Diskussion. Moderation: Professor Dr. Klaus Landfried. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 34-53.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2000): Moderation: Dr. Werner Borrmann. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 63-80.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2007): Einrichtung und Arbeitsweise von Hochschulräten. Vergleich der Ländergesetzgebung. (Gegenüberstellung der landesgesetzlichen Regelungen: Mitgliederzahl, Besetzung, Wahl, Amtszeit, Kompetenzen bei der Rektorenwahl, bei Strukturentscheidungen und beim Haushalt. Stand: 06.12.2007). URL: <http://www.hrk.de/de/download/dateien/HS-Rat.pdf>; letzter Zugriff: 15.9.2007.

- Hohenhaus, Jörn (2006): Hochschulrat. Mitgliederzahl, Besetzung, Wahl, Amtszeit / Kompetenzen bei der Rektorenwahl, bei Strukturentscheidungen und beim Haushalt. In: *Forschung & Lehre* 10, 574-577.
- Horst, Johannes/Fragel, Tom (2008): Zur Reichweite und Abgrenzung der Kompetenzen von Hochschulleitung und Hochschulrat nach dem neuen Hochschulgesetz NRW. In: *Wissenschaftsrecht* 41, 274-306.
- Hörster, Udo (2008): Hochschul(ver)rat. Vorabdruck. 17.9.2008. Die Tageszeitung junge Welt. URL: <http://www.jungewelt.de/2008/09-17/094.php?print=1>; letzter Zugriff: 5.10.2008.
- Hüther, Otto (2009): Hochschulräte als Steuerungsakteure? In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 31/2, 50-73.
- Hüther, Otto (2010): Konflikte zwischen Hochschulräten und akademischen Selbstverwaltungsgremien? Ein Blick in die Landeshochschulgesetze. In: *Hochschulmanagement* 1, 15-20.
- Jansen, Dorothea (Hg.) (2007): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Berlin.
- Kahl, Wolfgang (2005): Hochschulräte – Demokratie – Selbstverwaltung. Unter besonderer Berücksichtigung des Aufsichtsratsmodells in Baden-Württemberg. In: *Archiv des öffentlichen Rechts* 130, 225-262.
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (Hg.) (2006): *Reforming University Governance – Changing Conditions for Research in Four European Countries*. Bonn.
- Keller, Andreas/Staack, Sonja (Hg.) (2009): *Innovation durch Partizipation – Steuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen im 21. Jahrhundert*. Bielefeld.
- Kersten, Jens (1999): Alle Macht den Hochschulräten? In: *Deutsches Verwaltungsblatt* 114, 1704-1709.
- Koch, Stefan/Fisch, Rudolf (Hg.) (2005): *Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule – Forschung*. Bonn.
- Kreimeier, Klaus (2008): Die Manager übernehmen die Macht. In: *Die Zeit*, Nr. 36 vom 28.8.2008, 50. URL: <http://pdf.zeit.de/2008/36/Uni-Siegen.pdf>; letzter Zugriff: 1.2.2010.
- Krüger, Christiane (2007): Höhler soll weg. Diskussion um Abwahl aus Paderborner Hochschulrat. [Beitrag im Deutschlandfunk; Campus & Karriere; 23.7.2007]. URL: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/649236/>; letzter Zugriff: 15.2.2010.
- Krüger, Hartmut (1997): Der „Hochschulrat“ aus verfassungsrechtlicher Sicht. In: *Forschung & Lehre* 6, 287f. URL: http://www.forschung-und-lehre.de/pdf/06_97.pdf; letzter Zugriff: 19.9.2008.
- Kuroпка, Joachim (1999): „Spielplatz gefallsüchtiger Dilettanten?“. Hochschulräte – eine britische Idee von 1947. In: *Forschung & Lehre* 2, 83-85.

- Landfried, Klaus (2000a)*: Vorwort. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 5f.
- Landfried, Klaus (2000b)*: Einführung: Effizientere Leitungs- und Organisationsstrukturen in Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 7-9.
- Lange, Josef (2008)*: Vom Nutzen der Hochschulräte in Niedersachsen. In: Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hg.): Alle Macht den Hochschulräten ...? Materialien Nr. 97. Weimar, 59-79.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007)*: Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft 38 der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden, 522-548.
- Laqua, Alexander (2004)*: Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen (zugl. Diss., Univ. Hannover 2003). Baden-Baden.
- Laske, Stephan/Lederbauer, David/Loacker, Bernadette/Meister-Scheytt, Claudia (2006a)*: Struktur und Selbstverständnis der österreichischen Universitätsräte. Forschungsbericht zum gleichnamigen Projekt des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank. Innsbruck.
- Laske, Stephan/Lederbauer, David/Loacker, Bernadette/Meister-Scheytt, Claudia (2006b)*: o. T., PowerPoint-Vortrag vom 25.2.2006; gehalten im Rahmen der Wissenschaftlichen Kommission für Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Loacker, Bernadette/Lederbauer, David (2007)*: Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten – Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment. In: Das Hochschulwesen 55/3, 66-73.
- Lieb, Wolfgang (2008a)*: Studie: Hochschulräte als Steuerungsinstrument? 8.2.2008. URL: <http://www.nachdenkseiten.de/?p=2959>; letzter Zugriff: 27.2.2010.
- Lieb, Wolfgang (2008b)*: Die „neue Freiheit“ der NRW-Hochschulen – Freiheit für wen und wozu? 14.2.2008. URL: <http://www.nachdenkseiten.de/?p=2115>; letzter Zugriff: 27.2.2010.
- Lieb, Wolfgang (2008c)*: Hochschulräte in NRW: Wirtschaft übernimmt die Kontrolle an den Hochschulen. 29.7.2008. URL: <http://www.nachdenkseiten.de/?p=3363>; letzter Zugriff: 12.2.2010.

- Mayntz, Renate (2002): University Councils – an institutional innovation in German Universities. In: *European Journal of Education* 37/1, 21-28.
- Meyer auf der Heyde, Achim (2009): Mit Hochschulräten näher an der Gesellschaft? In: Keller, Andreas/Staack, Sonja (Hg.): *Innovation durch Partizipation*, 147-149.
- Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2008): *Der Hochschulrat nach dem nordrhein-westfälischen Hochschulgesetz*. Düsseldorf. URL: http://www.innovation.nrw.de/downloads/Hochschulrat_2008_final.pdf; letzter Zugriff: 15.12.2009.
- Mittelstraß, Jürgen: Aus den Erfahrungen eines Hochschulrats. In: *Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.)* (2007), 32-36.
- Müller, Ulrich/Michalke, Jens P./Behm, Britta/Ziegele, Frank (2010): Was macht eigentlich ... das Ministerium? Überlegungen zu Wissenschaftsministerien von morgen. CHE-Arbeitspapier Nr. 132. Gütersloh. URL: http://www.che.de/downloads/CHE_AP132_Wissenschaftsministerien.pdf; letzter Zugriff: 27.2.2010.
- Müller-Böling, Detlef (1995): Überlegungen zur Organisationsstruktur von Hochschulen – unter Einbeziehung internationaler Erfahrungen. Vortrag anlässlich der 4. Mitgliederversammlung der Mitgliedergruppe Fachhochschulen in der HRK am 24.10.1995. CHE-Arbeitspapier Nr. 9. Gütersloh. URL: <http://www.che.de/downloads/AP9.pdf>; letzter Zugriff: 15.9.2008.
- Müller-Böling, Detlef/Meyer, Hans Joachim (1997): Brauchen die Universitäten einen Hochschulrat? In: *Forschung & Lehre*, 6, 296f. URL: http://www.forschung-und-lehre.de/pdf/06_97.pdf; letzter Zugriff: 19.9.2008.
- Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (Hg.) (1998a): *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit*. Gütersloh. URL: http://www.che.de/downloads/CHE_leitungsstrukturen.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008.
- Müller-Böling, Detlef/Küchler, Tilman (1998b): Zwischen gesetzlicher Fixierung und gestalterischem Freiraum: Leistungsstrukturen für Hochschulen. In: Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (Hg.): *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit*. Gütersloh. URL: http://www.che.de/downloads/CHE_leitungsstrukturen.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 13-36.
- Müller-Böling, Detlef (2008): Hochschulrat – Anforderungen und Erwartungen an die Mitglieder und an die Hochschulen. In: *Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hg.): Alle Macht den Hochschulräten ...? Materialien Nr. 97*. Weimar, 99-115.
- Münch, Richard (2008): Mit dem Hochschulrat in die Autonomie? In: *Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hg.): Alle Macht den Hochschulräten ...? Materialien Nr. 97*. Weimar, 41-57.

- Nickel, Sigrun (2004)*: Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: die hochschule 1, 87-99.
- Nienhüser, Werner/Jacob, Anna Katharina/Wegener, Maria (2007)*: Besetzung und Struktur von Hochschulräten in deutschen Universitäten – Konzeption und erste Befunde eines laufenden Forschungsprojektes. Essen.
- Nienhüser, Werner/Jacob, Anna Katharina (2008a)*: Changing of the Guards. Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten. In: Hochschulmanagement 3, 67-73.
- Nienhüser, Werner (2008b)*: Wer besetzt die Hochschulräte in Deutschland? Eine empirische Analyse der Zusammenhänge zwischen Hochschulstruktur und Merkmalen der Hochschule. In: Arbeitskreis Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzlerinnen und -kanzler (Hg.): Alle Macht den Hochschulräten ...? Materialien Nr. 97. Weimar, 81-98.
- Paul, Gerhard (2000)*: Hochschulrat: Stärkung der Autonomie der Hochschule oder Staatsaufsicht in anderer Form? In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 57-59.
- Schick, Marion (2008)*: Das Ende der Suppentellerperspektive – HochschulrätInnen und ihre Folgen. URL: <http://mueboe.de/index.php/weggefaherten/66>; letzter Zugriff: 24.11.2009.
- Schimank, Uwe (2001)*: Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheidende Organisationen. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hg.): Die Krise der Universitäten (Leviathan Sonderheft 20), Wiesbaden, 223-242.
- Schimank, Uwe (2005)*: „New public management“ and the academic profession: Reflections on the German situation. In: Minerva, 1-16.
- Schmidt, Thomas (2004)*: Deutsche Hochschulräte. Begriff, Darstellung und rechtliche Analyse (zugl. Diss., Univ. Köln 2002). Frankfurt am M.
- Schneidewind, Uwe (2009)*: Alle Macht den Räten? Gesellschaftliche Interessenvertretung in Hochschulräten – Warum die Organisation gesellschaftlicher Interessen so schwer ist. In: Keller, Andreas/Staack, Sonja (Hg.): Innovation durch Partizipation, 143-146.
- Schreiterer, Ulrich (2008)*: Traumfabrik Harvard. Warum amerikanische Hochschulen so anders sind. Frankfurt am M.
- Schulz, Volker/Kürschner, Wilfried (1997)*: Der Hochschulrat an der Hochschule Vechta. Ein kritischer Erfahrungsbericht. In: Forschung & Lehre 6, 287-291. URL: http://www.forschung-und-lehre.de/pdf/06_97.pdf; letzter Zugriff: 19.9.2008.
- Sieber, Michael (2000)*: Einführung von Hochschulräten – Chancen und Risiken. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente

- von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 16-24.
- Soiron, Rolf (2000): Das Basler Modell: Konsequent und großzügig! In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. [...] Beiträge zur Hochschulpolitik 6. Bonn. URL: http://www.hrk.de/de/download/dateien/Bildungsdialog_1999.pdf; letzter Zugriff: 15.9.2008, 25-29.
- Stegemann, Thorsten (2007): Wirtschaftsvertreter dominieren in Hochschulräten. In: Telepolis. URL: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/26/26448/1.html>; letzter Zugriff: 17.9.2008.
- Wannöffel, Manfred (2009): Hochschulräte: Wer sitzt drin und welche Erwartungen können sie erfüllen? In: Keller, Andreas/Staack, Sonja (Hg.): Innovation durch Partizipation, 135-141.
- Weiler, Hans N. (2005): Profil – Qualität – Autonomie. Die unternehmerische Universität im Wettbewerb. Vortrag anlässlich eines „Gesprächs zur Universität der Zukunft“ der Wirtschaftsuniversität Wien und der Investkredit Bank AG in Wien, 14.4.2005. URL: http://www.stanford.edu/~weiler/Texts05/Wien_Vortrag_045.pdf; letzter Zugriff: 22.10.2008.
- Westermeyer, Till (2003): Was Hochschulräte leisten können – diskutiert am Beispiel des Universitätsrates Freiburg. URL: <http://www.till-westermeyer.de/uni/03raete.pdf>; letzter Zugriff: 17.9.2008.
- Wintermantel, Margret (2007): Die Rolle der Hochschulräte im Hochschulfreiheitsgesetz im bundesdeutschen Vergleich. In: Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.): Dokumentation der Tagung: Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in NRW. 13.11.2007, 25-31. URL: <http://www.wz.nrw.de/wz/veranst/HFG-Hochschulraete.htm>; letzter Zugriff: 11.2.2010.
- Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (Hg.) (1997): Zehn Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten. Gütersloh. URL: http://www.che.de/downloads/NS_EMPF_Hochschulraete.pdf; letzter Zugriff: 11.2.2010.
- Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2007): Dokumentation der Tagung: Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in NRW. 13.11.2007. URL: <http://www.wz.nrw.de/wz/veranst/HFG-Hochschulraete.htm>; letzter Zugriff: 11.2.2010.
- Zechlin, Lothar (2007): Strategische Hochschulentwicklung. Überlegungen zu einer Typologie. In: die hochschule 1, 115-131.
- Ziegele, Frank (2004): Was leisten Hochschulräte? Erste Erfahrungswerte in Osnabrück diskutiert. In: Wissenschaftsmanagement 10/2, 4-6. URL: <http://dispatch.opac.ddb.de/DB=1.1/SRT=YOP/CLK?IKT=8506&TRM=2139136-1>; letzter Zugriff: 16.9.2008.

Literatur zum Teil „Hochschulräte im internationalen Vergleich“

- Ashbrook, William A. (1932): The Board of Trustees. In: The Journal of Higher Education 3, Heft 1, 8-10.
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB). Bridging the Gap between State Government and Public Higher Education. Washington D. C.: (AGB) (1998).
- Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) (2009): The AGB Survey of Higher Education Governance. Washington D. C.
- Berdahl, Robert (1971): Statewide coordination of higher education. Washington D. C.: Association of Governing Boards of Universities and Colleges, 1971.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan/Gerber, Sascha u. Mitarb. v. Katrin Lenz/Manfred Wannöffel (2007a): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie. URL: http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2007-981-5-1; letzter Zugriff: 15.8.2008.
- Burgan, Mary (2004): Why governance? Why now? In: Tierney, William G. (Hg.): Competing conceptions of academic governance: Negotiating the perfect storm vii-xiv. Baltimore. William G. Tierney (Hrsg.): Johns Hopkins University Press, 2004.
- Carnegie Foundation (2005): Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. Classifications. URL: <http://classifications.carnegiefoundation.org/summary/basic.php>; letzter Zugriff: 18.2.2010.
- Carver, John (2006): Boards that make a difference: a new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco.
- Chait, Richard P./Holland, Thomas P./Taylor, Barbara E. (1991): The Effective Board of Trustees. New York.
- Fain, Paul (2005): Survey Find Governing Boards Are Older and Slightly More Diverse. In: The Chronicle of Higher Education, 1.7.2005, A 21.
- Fisher, James L./Koch, James V. (1996): Presidential leadership: Making a difference. Phoenix.
- Gaeltgens, Peter/Ganseuer, Christian (2009): Ergebnisdokumentation des Treffens der Universitäts-/Hochschulräte auf Schloss Tremsbüttel. Unveröff. Dokument.
- Holland, Thomas P. (1996): How to Build a More Effective Board? Washington D. C.
- Ingram, Richard T. (2006): Effective Trusteeship. Washington D. C.
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (Hg.) (2006): Reforming University Governance – Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn.

- Kühler, Larissa (2005): Die Orientierung der Reformen im deutschen Hochschulsystem – seit 1998 – am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens. München. URL: http://edoc.ub.uni-muenchen.de/4235/1/Kuehler_Larissa.pdf.*
- Lanzendorf, Ute (2006): Austria – from Hesitation to Rapid Breakthrough. In: Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (Hg.) (2006): Reforming University Governance – Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn. 99-134.*
- Laske, Stephan/Lederbauer, David/Loacker, Bernadette/Meister-Scheytt, Claudia (2006): Struktur und Selbstverständnis der österreichischen Universitätsräte. Forschungsbericht zum gleichnamigen Projekt des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank. Innsbruck.*
- Longanecker, David A. (2006): The „New“ New Challenge of Governance by Governing Boards. In: Tierney, William G. (Hg.): Governance and the Public Good. Albany. 95-115.*
- Marga, Andrei (2003): Ein großer Schritt voran – über das österreichische Universitätsgesetz 2002. In: Titscher, Stefan/Höllinger, Sigurd: Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen. 23-40.*
- März, Leopold (1998): Organisationsreform in Österreich: Stand – Perspektiven. In: Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (Hg.): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit. Gütersloh. 105-115.*
- Mayntz, Renate (2002): University Councils – an institutional innovation in German Universities. In: European Journal of Education 37/1, 21-28.*
- Mc Lendon, Michael K./Hearn, James C. (2009): Viewing Recent US Governance Reform Whole: „Decentralization“ in a Distinctive Context. In: Huisman, Jeroen (Hg.): International Perspectives on the Governance of Higher Education. New York, 161-181.*
- Meister-Scheytt, Claudia (2007): Reinventing Governance: The Role of Boards of Governors in the New Austrian University. In: Tertiary Education and Management 13, Heft 3, 247-261.*
- Meister-Scheytt, Claudia/Scott, Alan (2009): Governing Disciplines: Reform and Placation in the Austrian University System. In: Huisman, Jeroen (Hg.): International Perspectives on the Governance of Higher Education. New York, 52-68.*
- National Association of College and University Business Officers (NABUCO) (2003): The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Recommendations for Higher Education. URL: <http://www.nacubo.org/documents/news/2003-03.pdf>; letzter Zugriff: 24.2.2010.*
- Österreich. Bundesgesetz über die Ordnung der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002, UG); zuletzt geändert durch BGBl. I Nr. 81/2009. URL: http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx_bmwfscontent/UG2002_011009.pdf; letzter Zugriff: 31.1.2010.*

- Rothfuß, Andreas M. (1997): *Hochschulen in den USA und Deutschland: Ein Vergleich aus ökonomischer Sicht*. Baden-Baden.
- Schreiterer, Ulrich (2008): *Traumfabrik Harvard. Warum amerikanische Hochschulen so anders sind*. Frankfurt am Main.
- Schwartz, Merrill/Akins, Louis (2004): *Policies, Practices, and Composition of Governing Boards of Independent Colleges and Universities*. Washington D. C.
- Schwartz, Merrill/Skinner, Richard/Bowen, Zeddie (2009): *Faculty, Governing Boards, and Institutional Governance*. Washington.
- Seligo, Jeffrey (2007a): *Trustees: More Willing Than Ready*. In: *The Chronicle of Higher Education*, 11.5.2007, A 11.
- Seligo, Jeffrey (2007b): *Trustees Don't Expect to Give as Much Money as Their Colleges Ask*. In: *The Chronicle of Higher Education*, 11.5.2007, A 16.
- „Trustees Don't Expect to Give as Much Money as Their Colleges Ask.“ *The Chronicle of Higher Education*, 11. Mai 2007(b): A16.
- Statistisches Bundesamt (2010): *4,5 % der Studierenden an privaten Hochschulen*. In: *Informationsdienst Wissenschaft (idw)*, 15. März. URL: <http://idw-online.de/pages/de/news359853>; letzter Zugriff: 18.3.2010.
- Stucke, Andreas (2001): *Mythos USA – Die Bedeutung des Arguments „Amerika“ im hochschulpolitischen Diskurs der Bundesrepublik*. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hg.): *Die Krise der Universitäten (Leviathan Sonderheft 20)*, Wiesbaden, 118-138.
- Taylor, James S./Lourdes Machado, Maria de (2008): *Governing Boards in Public Higher Education: A perspective from the United States*. In: *Tertiary Education and Management* 14, Heft 3, 243-260.
- Tead, Ordway (1951): *College Trustees*. In: *The Journal of Higher Education* 22, Heft 4, 171-226.
- Trow, Martin (1998): *Governance in the University of California: The Transformation of Politics into Administration*. In: Müller-Böling, Detlef (Hg.): *University in Transition*. Gütersloh. 265-285.
- Wellman, Jane V. (2006): *Rethinking State Governance of Higher Education*. In: Tierney, William G. (Hg.): *Governance and the Public Good*. Albany, 51-72. Albany.
- Zechlin, Lothar (2003): *No Public Management – Die österreichische Politik verabschiedet sich von der strategischen Steuerung ihrer Universitäten*. In: Schnedl, Gerhard/Ulrich, Silvia (Hg.): *In Hochschulrecht. Hochschulmanagement. Hochschulpolitik. Symposium aus Anlass des 60. Geburtstages von Christian Brünner*. Wien, 200-209.

Abkürzungsverzeichnis

BayHSchG	Bayerisches Hochschulgesetz
BB	Brandenburg
BBesG	Bundesbesoldungsgesetz
BE	Berlin
BerIHG	Berliner Hochschulgesetz
BbgHG	Brandenburgisches Hochschulgesetz
BremHG	Bremisches Hochschulgesetz
BW	Baden-Württemberg
BY	Bayern
HB	Bremen
HE	Hessen
HH	Hamburg
HmbHG	Hamburgisches Hochschulgesetz
HMG LSA	Hochschulmedizingesetz des Landes Sachsen-Anhalt
HSG LSA	Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt
HochSchG	Hochschulgesetz/Rheinland-Pfalz
LHG	Landeshochschulgesetz
LHG M-V	Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern
LBG	Landesbeamtengesetz
LHO	Landeshaushaltsordnung
MIWFT	Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen
MV	Mecklenburg-Vorpommern
NHG	Niedersächsisches Hochschulgesetz
NI	Niedersachsen
NPM	New Public Management
NW	Nordrhein-Westfalen
RP	Rheinland-Pfalz
SächsHSG	Sächsisches Hochschulgesetz
SH	Schleswig-Holstein
SL	Saarland
SN	Sachsen
ST	Sachsen-Anhalt
StMWFK	Bayerisches Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
StiftG-EUV	Gesetz über die Errichtung der Stiftung Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
UKG	Universitätskliniken-Gesetz
TH	Thüringen
ThürHG	Thüringer Hochschulgesetz
TUD-Gesetz	Gesetz zur organisatorischen Fortentwicklung der Technischen Universität Darmstadt (TUD-Gesetz)
UG 2002	Universitätsgesetz 2002 (Österreich)
ZHFRUG	Zweites Gesetz zur Umsetzung der Föderalismusreform im Hochschulbereich vom 3.12.2008/Baden-Württemberg

Herausgeber und Autoren

Dr. Britta Behm absolvierte ihr Studium der Geschichte, Erziehungswissenschaft und Germanistik an der Universität Hamburg. Sie arbeitete mehrere Jahre als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte am Institut für Historische Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg und wurde dort Ende 2001 promoviert. Von 2002 bis 2004 war sie als Geschäftsführerin des DAAD-Projekts „Deutsches Studienzentrum für die baltischen Länder“ und 2004 bis 2005 als Persönliche Referentin des Rektors an der FernUniversität in Hagen tätig. 2006 wechselte sie als Persönliche Referentin des Präsidenten der Humboldt-Universität nach Berlin und übernahm dort die Projektleitung zur Konzeption des 200-jährigen Jubiläums der HU. Seit 2009 ist Dr. Behm bei der CHE Consult tätig.

Dr. Volker Meyer-Guckel studierte Anglistik, Philosophie und Chemie in Kiel, Belfast und New York. Er unterrichtete Amerikanische Kulturwissenschaft an der Universität Kiel, wo er 1992 promovierte. 1993 wechselte er in die Studienstiftung des deutschen Volkes, dort war er ab 1995 Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Von 1997 bis 1999 arbeitete er als Redenschreiber im Stab des Bundespräsidenten Roman Herzog zu den Themenschwerpunkten Wissenschaft, Bildung und Zivilgesellschaft. Von 1999 bis 2005 leitete er die Programme des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, Essen, in den Bereichen „Hochschulentwicklung“ und „Strukturinnovation in der Wissenschaft“. Seit 2005 ist er stellvertretender Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft.

Ulrich Müller studierte Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziologie an der Universität Bonn. 1998 bis 2002 war er als Mitarbeiter in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung in Bonn tätig. Beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung arbeitete Ulrich Müller von 2002 bis 2006 als Referent, bevor er zur CHE Consult wechselte, wo er bis heute als Projektleiter tätig ist. Seit 2005 ist er Mitglied des Hochschulrats der Freien Theologischen Hochschule Gießen.

Ralph P. Müller-Eiselt studierte Politikwissenschaften, Internationales Recht, Volkswirtschaft und Geschichte im interdisziplinären Studiengang „Internationale Beziehungen“ an der TU Dresden sowie der Universidad Autónoma de Madrid. Er wirkte von 2006 bis 2008 als Referent des Präsidiums am Neuausrichtungsprozess der Leuphana Universität Lüneburg mit, bevor er ein zweijähriges Aufbaustudium mit dem Schwerpunkt Public Management an der Hertie School of Governance und der Georgetown University Washington absolvierte. Derzeit ist er im Rahmen des Modellvorhabens „Offene Hochschule Niedersachsen“ für das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur tätig.

Dr. Mathias Winde studierte deutsche Philologie, Politikwissenschaft und Geschichte an der Universität zu Köln und an der University of Warwick, Großbritannien. Während seiner Promotion stieg er 2000 als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Referat Hochschule und akademische Bildung beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln ein. Nach der Promotion arbeitete er von 2002 bis 2005 als Referent für den Bereich Bildung, Wissenschaft, Innovation bei der IW Consult GmbH, einem Tochterunternehmen des Instituts der deutschen Wirtschaft. Seit 2005 leitet er beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft die Programme im Bereich Hochschulreform.

Prof. Dr. Frank Ziegele studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim und arbeitete im Anschluss daran als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Finanzwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, wo er 1996 promovierte. Von 1996 bis 2006 arbeitete er als Projektleiter beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, zudem übernahm er in dieser Zeit Lehraufträge an der FH Osnabrück, der Hochschule Bremen, der Universität Oldenburg und der DHV Speyer. Seit 2004 ist er Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Fachhochschule Osnabrück, dort Leiter des MBA-Programms Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Von 2007 bis 2008 leitete Prof. Ziegele als Geschäftsführer die CHE Consult GmbH und übernahm danach die Geschäftsführung des CHE Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung GmbH.

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-922275-37-4

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme der Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben vorbehalten.

Verlag, Herausgeber und Autoren übernehmen keine Haftung für inhaltliche oder drucktechnische Fehler.

© Edition Stifterverband –
Verwaltungsgesellschaft für Wissenschaftspflege mbH, Essen 2010
Barkhovenallee 1
45239 Essen
Tel.: (02 01) 84 01-1 81
Fax: (02 01) 84 01-4 59

Redaktion
Britta Jansen, Frank Stäudner, Mathias Winde

Fotos
David Ausserhofer/Stifterverband

Gestaltung
SeitenPlan GmbH Corporate Publishing, Dortmund

Druck
Druckerei Schmidt, Lünen

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Barkhovenallee 1 • 45239 Essen
Postfach 16 44 60 • 45224 Essen
Telefon (02 01) 84 01-0 • Telefax (02 01) 84 01-3 01
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.de