

# **Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument?**

## **Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche**

### **Abschlussbericht der Kurzstudie**

Jörg Bogumil/Rolf G. Heinze/Stephan Grohs/Sascha Gerber

unter der Mitarbeit von  
Katrin Lenz/Manfred Wannöffel (Kapitel 7)

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



# Inhaltsverzeichnis

<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	2
<i>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</i> .....	3
<i>Kurzfassung</i> .....	4
<b>1 Einleitung</b> .....	6
<b>2 Die Einführung von Hochschulräten im Kontext der Hochschulreformen</b> .....	8
2.1 Entwicklungslinien der Hochschulreformen: Hochschulautonomie und neue Steuerungsmechanismen .....	8
2.2 Stellung der Hochschulräte in der reformierten Hochschullandschaft .....	11
2.3 Zusammenfassung und theoretische Verortung .....	14
<b>3 Forschungsdesign</b> .....	17
3.1 Erhebungsdesign .....	17
3.2 Rücklauf und Struktur der befragten Hochschulen .....	18
<b>4 Struktur, Besetzung und Zusammensetzung von Hochschulräten</b> .....	22
4.1 Interne und externe Besetzung von Hochschulräten .....	23
4.2 Zusammensetzung der Hochschulräte .....	26
4.3 Auswahlkriterien.....	29
4.4 Macht Geld einen Unterschied? Die Rolle von Wirtschaftsvertretern .....	30
4.5 Zusammenfassung.....	35
<b>5 Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten</b> .....	36
<b>6 Arbeitsstrukturen und erste Erfahrungen mit Hochschulräten</b> .....	38
6.1 Arbeitsstrukturen von Hochschulräten .....	38
6.2 Erste Erfahrungen mit Hochschulräten .....	41
<b>7 Erfahrungen von Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten</b> .....	44
7.1 Hochschulräte mit gewerkschaftlichem Hintergrund: zentrale Interviewergebnisse .	45
7.2 Auswahl und Rolle der Hochschulräte.....	48
7.3 Kompetenzen und Gestaltungsspielräume der Hochschulräte.....	50
7.4 Verhältnis zwischen Hochschulräten und Hochschule.....	52
7.5 Erste Erfahrungen und Einschätzungen.....	52
<b>8 Fazit</b> .....	55
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	57
<i>Anhang : Synopse der Stellung der Hochschulräte in den Landeshochschulgesetzen</i> .....	60

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Neue Steuerungsmechanismen für Hochschulen	10
Abbildung 2: Trägerschaft der befragten Hochschulen	19
Abbildung 3: Hochschularten	19
Abbildung 5: Größe der Hochschulräte im Ländervergleich	22
Abbildung 6: Interne vs. rein externe Besetzung von Hochschulräten	23
Abbildung 7: Anteile interner und externer Mitglieder in gemischten Hochschulräten	24
Abbildung 8: Zusammensetzung der internen Mitglieder	24
Abbildung 9: Beweggründe für die Beteiligung interner Vertreter	25
Abbildung 10: Beweggründe für die rein externe Besetzung des Hochschulrates	26
Abbildung 11: Herkunft von Hochschulräten	27
Abbildung 12: Verteilung der Wirtschaftsvertreter	28
Abbildung 13: Verteilung der Vertreter aus Politik und Interessengruppen	28
Abbildung 14: Auswahlkriterien	29
Abbildung 15: Auswahlkriterien nach Hochschulart	30
Abbildung 17: Differenzierung der Regressionsanalysen nach Hochschularten	33
Abbildung 18: Kompetenzverteilung in den Bundesländern bzw. Ländern	36
Abbildung 19: Anwesenheit bei Hochschulratssitzungen	39
Abbildung 20: Unterstützungsstrukturen	39
Abbildung 21: Zielerreichung Hochschulräte	41
Abbildung 22: Zielerreichung nach Hochschularten	42
Abbildung 23: Rücklauf Interviewanfragen	45
Abbildung 24: Verteilung der Hochschulräte mit Gewerkschaftsvertretern auf die Bundesländer	46
Abbildung 25: Gewerkschaftsvertreter in Hochschulräten nach Hochschultypen	48
Abbildung 26: Auswahlkriterien für Hochschulratspersönlichkeiten	49
Tabelle 1: Rücklauf	20
Tabelle 2: Modellzusammenfassung: Regression über alle Hochschularten	32
Tabelle 3: Modellzusammenfassung der Regression für Universitäten	34
Tabelle 4: Modellzusammenfassung der Regression für Fachhochschulen	34
Tabelle 5: Modellzusammenfassung der Regression für private Hochschulen	34
Tabelle 6: Modellzusammenfassung der Regression für technische Universitäten	35
Tabelle 7: Turnus und Dauer von Hochschulratssitzungen	38
Tabelle 8: Zusammenhang von Kompetenz und Unterstützungsstrukturen	40
Tabelle 9: Zusammenhang zwischen Kompetenz und Sitzungsdauer	40
Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Anwesenheit	41

## Kurzfassung

Die vorliegende Studie liefert erstmalig einen repräsentativen Überblick über die Struktur, die Zusammensetzung und erste Erfahrungen mit den Arbeitsweisen von Hochschulräten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Hochschulräte werden als neue Steuerungsinstrumente im „Mehrebenensystem“ von Hochschulen gesehen, die auf den von Sozialwissenschaftlern konstatierten Trend zu einer „Zerfaserung“ von Staatlichkeit hinweisen und zu einer Verschiebung von Organisationsverantwortung beitragen können.

(1) Bezüglich der Besetzung der Hochschulräte zeigt sich in unserer flächendeckenden Erhebung, dass

- in 61% der befragten Hochschulen auch interne Mitglieder vertreten sind,
- rein extern besetzte Hochschulräte im Durchschnitt eine Größe von 8 Mitgliedern aufweisen, während solche nach dem dualen Modell im Durchschnitt 11 Mitglieder zählen,
- Hochschulräte an Universitäten mit einer durchschnittlichen Größe von 9 Mitgliedern tendenziell kleiner als in Fachhochschulen (im Durchschnitt 10) und privaten Hochschulen (im Durchschnitt 11 Mitglieder) sind,
- der Frauenanteil mit 22% relativ niedrig liegt,
- die internen Mitglieder zu einer überwiegenden Mehrheit aus den Reihen der Professoren-schaft (62%) rekrutiert werden,
- die Mitglieder externer Hochschulräte mit jeweils einem runden Drittel aus der Wirtschaft und Wissenschaft rekrutiert werden, wobei auf Seiten der Wirtschaft die Vertreter von Großunternehmen dominieren,
- gewerkschaftliche Mitglieder in den bundesdeutschen Hochschulräten mit nur 3% marginal vertreten und damit ihrem gesellschaftspolitischen Stellenwert als Sozialpartner entsprechend deutlich unterrepräsentiert sind,
- die Vernetzung mit regionalen und überregionalen Unternehmen einerseits (vor allem an Fachhochschulen) und Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems andererseits (vor allem an Universitäten) die dominanten Motive bei der Auswahl von Hochschulräten sind, während die Gewinnung von Managementqualitäten durch Hochschulräte nur von Seiten der Technischen Universitäten als dominantes Ziel formuliert wird.

(2) Die in der aktuellen Diskussion entwickelte These, dass es einen direkten Zusammenhang zwischen der Besetzung des Hochschulrates und dem an der Hochschule vorhandenen Anteil von Drittmitteln aus der Privatwirtschaft gibt, muss als zu eindimensional zurückgewiesen werden. Zwar geht mit einem höheren Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft ein höherer Anteil an Mitgliedern aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern einher, aber der Zusammenhang weist keine besondere Stärke und statistische Erklärungskraft auf. Der Effekt der unabhängigen Variablen (Anteil von Drittmitteln aus der Privatwirtschaft) auf die abhängige Variable (Zusammensetzung des Hochschulrates) ist also nur sehr gering.

(3) Die Kompetenzen der Hochschulräte unterscheiden sich teilweise erheblich aufgrund landesrechtlicher Eigenheiten. Über die größten formalen Kompetenzen verfügt unter den deutschen Bundesländern Baden-Württemberg.

(4) In der großen Zahl der Hochschulen tritt der Hochschulrat vierteljährlich zusammen und tagt dann durchschnittlich rund vier Stunden. Dabei verfügt nur ein Drittel der Hochschulräte über eigene Unterstützungsstrukturen, so dass in allen anderen Fällen das Rektorat diese Aufgabe übernimmt und somit de facto die Hoheit über die Tagesordnung hat.

(5) Aus der Sicht der Hochschulleitungen ist das Ziel des Gewinns externen Sachverständes durch Hochschulräte bisher eindeutig am ehesten erfüllt worden. Jeweils weniger als ein Viertel der Befragten sieht eine „verbesserte Außenwirkung“, eine „verbesserte Kontrolle der Umsetzung von Entscheidungen“ und eine Verbesserung der „Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Institutionen“ als „weitgehend verwirklicht an“. Mit Abstand am wenigsten verwirklicht ist allerdings die von vielen befragten Akteuren aus den Hochschulen erwartete „bessere Stellung im Wettbewerb um Sponsoren und Drittmittel“.

(6) Hochschulräte stellen lediglich ein Element der neuen Steuerung von Hochschulen dar. Will man die Wirkung dieser beurteilen, so sind sie in der Zusammenschau mit den anderen Elementen wie der Stärkung der Leitungsebene, dem zunehmenden Vordringen leistungsorientierter Mittelverteilungen und der Stärkung von Wettbewerbselementen zwischen und in den Hochschulen zu betrachten. Über den Stand der Implementation neuer Steuerungsmodelle in Hochschulen und deren Auswirkungen besteht bisher allerdings noch weitgehende Unklarheit.

# 1 Einleitung

Im deutschsprachigen Hochschulraum haben die Landesgesetzgeber mit dem Hochschulrat eine neue Institution geschaffen, die in der Regel über weit reichende Kompetenzen an den Hochschulen verfügt. Mit der Novellierung der Hochschulgesetze und der Universitätsverfassungen steigen die Kompetenzen dieses neuen Leitungsorgans tendenziell noch an. Ein besonderes Kennzeichen der Hochschulräte ist, dass externe Vertreter an wesentlichen Entscheidungen an den Hochschulen beteiligt werden (man könnte auch von einer „Privatisierung“ der Organisationsverantwortung sprechen). Das konzeptionelle Vorbild vieler Hochschulräte in der Bundesrepublik wird anhand der Terminologie des Baden-Württembergischen Hochschulgesetzes (2002) besonders deutlich: Seit 2005 heißen die Hochschulräte dort „Aufsichtsräte“ – und der Hochschulpräsident bzw. -rektor wird als „Vorstandsvorsitzender“ der Hochschule bezeichnet.

Die Kompetenzen der Hochschulräte gehen zu Lasten der klassisch-parlamentarischen Repräsentation gesellschaftlicher Interessen durch das Landesparlament und die Landesregierung sowie (vor allem) zu Ungunsten der Selbstverwaltung der jeweiligen Hochschule. Hochschulräte sollen in der Regel zudem keine Vertreter von gesellschaftlichen Interessengruppen, sondern charismatische Einzelpersonlichkeiten sein. Die klassische Legitimationsargumentation der demokratischen Repräsentation soll durch die vertrauensbildende Wirkung der öffentlich wahrnehmbaren Persönlichkeit ergänzt werden – ein Trend, der in der Politikwissenschaft mit den Stichworten Personalisierung und „Zerfaserung“ der Staatlichkeit diskutiert wird. Nach der verbreiteten, öffentlichen Meinung profitieren die Hochschulen von den Räten insbesondere dadurch, dass ihre Handlungs- und Reformfähigkeit gestärkt wird. Die Hochschulen sollen dabei vor allem von zusätzlichem externem Sachverstand und wohl auch finanziellen Potentialen profitieren.

Trotz dieser generellen Gemeinsamkeiten gibt es in den verschiedenen Bundesländern und Hochschulen unterschiedliche Vorgehensweisen und Kompetenzen in der Ausgestaltung der Stellung, der Zusammensetzung und der Aufgaben der Hochschulräte. Durch die vorliegende Expertise soll ein erster systematischer Überblick über folgende Fragestellungen gewonnen werden:

- Wird das neue Leitungsgremium „Hochschulrat“ rein extern oder auch mit Hochschulangehörigen besetzt?
- Welche Aufgaben werden dem Hochschulrat zugewiesen? Soll seine Funktion vorwiegend beratender oder kontrollierender Natur sein?
- Welche ersten Erfahrungen zu Arbeitsweise und Auswirkungen von Hochschulräten liegen vor?
- Welche Rolle können Gewerkschaftsvertreter in diesen Gremien spielen?

Um diese Fragen zu beantworten, wurde vorliegende von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte und in Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM durchgeführte Kurzstudie erstellt. Deren Kern bildet eine schriftliche Befragung aller deutschen, österreichischen und Schweizer Hochschulen, die über einen Hochschulrat verfügen. In qualitativen Interviews wurden als Ergänzung die Erfahrungen von gewerkschaftlichen Hochschulratsmitgliedern eruiert. Im Weiteren führen wir zunächst in die Debatte um Hochschulräte im Kontext der Hochschulreform ein (2.), um hiernach das Erhebungsdesign detaillierter darzulegen (3.). Die Ergebnisse werden dann hinsichtlich der Besetzung und Zusammensetzung (4.), den Kompetenz- und Aufgabenbereichen (5.) und schließlich Arbeitsweisen und ersten Erfahrungen (6.) dargestellt. Die Erfahrungen der gewerkschaftlichen Mitglieder in Hochschulräten werden schließlich in Abschnitt 7 präsentiert.

## 2 Die Einführung von Hochschulräten im Kontext der Hochschulreformen

### 2.1 Entwicklungslinien der Hochschulreformen: Hochschulautonomie und neue Steuerungsmechanismen

Neben den primär an Studieninhalten und -strukturen ausgerichteten Reformen im Zuge des Bologna-Prozesses und den Dienstrechtsreformen standen seit Mitte der 1990er Jahren in allen Bundesländern Reformen der internen Organisations- und Steuerungsstrukturen sowie der Stellung der Hochschulen zu den jeweiligen Landesverwaltungen auf der Agenda. Diese Reformen waren Reaktionen auf die offensichtliche Unterfinanzierung der Hochschulen und viel kritisierte Steuerungsmängel des bisherigen Systems universitärer Selbstverwaltung. Durch die vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 wurden bundeseinheitliche hochschulrechtliche Standards aufgehoben und diesbezügliche Kompetenzen weitgehend den Landesgesetzgebern übertragen. Die Länder machten seither mit zwar unterschiedlicher Intensität, aber doch relativ einheitlicher Stossrichtung von diesen Befugnissen Gebrauch. Allgemein wird diese Tendenz als Ausrichtung der Hochschulreform am New Public Management (NPM) beschrieben (vgl. Brinckmann 1998; Fehling 2002; Kehm/Lanzendorf 2005; Lange/Schimank 2005; Lanzendorf/Pasternack 2008; Jansen 2007 für den weiteren Bereich öffentlich finanzierter Forschung, zu den Erfahrungen mit dem NPM in anderen Bereichen der öffentlichen Verwaltung vgl. Bogumil/Grohs/Kuhlmann/Ohm 2007). Übergreifende Ziele der Anstrengungen sind einerseits die Mobilisierung brachliegender Ressourcen durch Wettbewerbselemente, andererseits die Stärkung der Führungsstrukturen in den Hochschulen. Diese Ambitionen spiegeln sich sowohl im Außen- wie im Binnenverhältnis der Hochschulen wider:

(1) Unter dem Schlagwort der „Hochschulautonomie“ war zum einen die *Neubestimmung des Verhältnisses von Hochschule und Staat* wesentliche Tragsäule dieser Reformbestrebungen. Häufig ist damit auch eine Änderung der Rechtsform verbunden – wie beispielsweise der Wechsel von der des staatlichen Organs zur Körperschaft des öffentlichen Rechts in NRW oder von der Körperschaft des öffentlichen Rechts zur Stiftung des öffentlichen Rechts in Niedersachsen (vgl. Klenk 2008). An die Stelle der bürokratischen Steuerung der Hochschulen durch die Landesverwaltungen mittels kameralistischer Input-Steuerung und hoheitlichen Detaileingriffen sollten Globalbudgets und Zielvereinbarungen treten. Diese sollen den Hochschulen operative Autonomie hinsichtlich des Mitteleinsatzes ermöglichen, sie aber gleichzeitig an strategische Zielvorgaben der Landesverwaltung binden. Nach den Grundsätzen des NPM sollten sich die Länder auf die Formulierung übergreifender Entwicklungsziele und Koordinationsaufgaben beschränken, die operative Verantwortung und entsprechende – an Leistungsziele gekoppelte – Ressourcen in Form von Globalbudgets den Hochschulen anheim stellen. Im Gegenzug unterwerfen sich die Hochschulen neuen Mechanismen der Rechenschaftslegung und Ergebniskontrolle.

(2) Zweitens war eine *wettbewerbliche Neubestimmung des Verhältnisses zwischen den Hochschulen* anvisiert: Durch Profilbildung und verstärkte Außendarstellung sollten die Hochschulen interne Leistungsreserven mobilisieren und verstärkt in den Wettbewerb um Drittmittel eintreten. Extern angeregt wurde diese Neuorientierung durch Hochschulrankings (vgl. Teichler 2005), die von Medien, Beratungseinrichtungen (CHE) und Förderinstitutionen (DFG-Förderranking) initiiert wurden. Die „Exzellenzinitiative“ von Bund und Ländern stellt einen weiteren öffentlichkeitswirksamen Schritt in diese Richtung dar (vgl. kritisch Münch



2007). Mittelfristiges Ziel der Landespolitiken ist es, auch die Budgets der Hochschulen an Leistungsziele zu koppeln (vgl. Stifterverband 2002). Der Anteil der indikatorbasierten Mittelzuweisungen an die Hochschulen schwankt zwischen den Bundesländern zwischen 3 und 95 Prozent der Hochschulhaushalte, allerdings beziehen sich diese bislang meist auf Studierendenzahlen (z.T. immerhin auf Absolventenzahlen, Promotionen und Forschungsmittel), nicht auf eine breitere Basis ergebnisorientierter Indikatoren (vgl. Leszczensky/Orr 2004). Ebenfalls in diesem Kontext zu nennen sind Versuche der Evaluation von Hochschulen (vgl. Schiene/Schimank 2005) und die verbindliche Einführung von Qualitätssicherungssystemen.

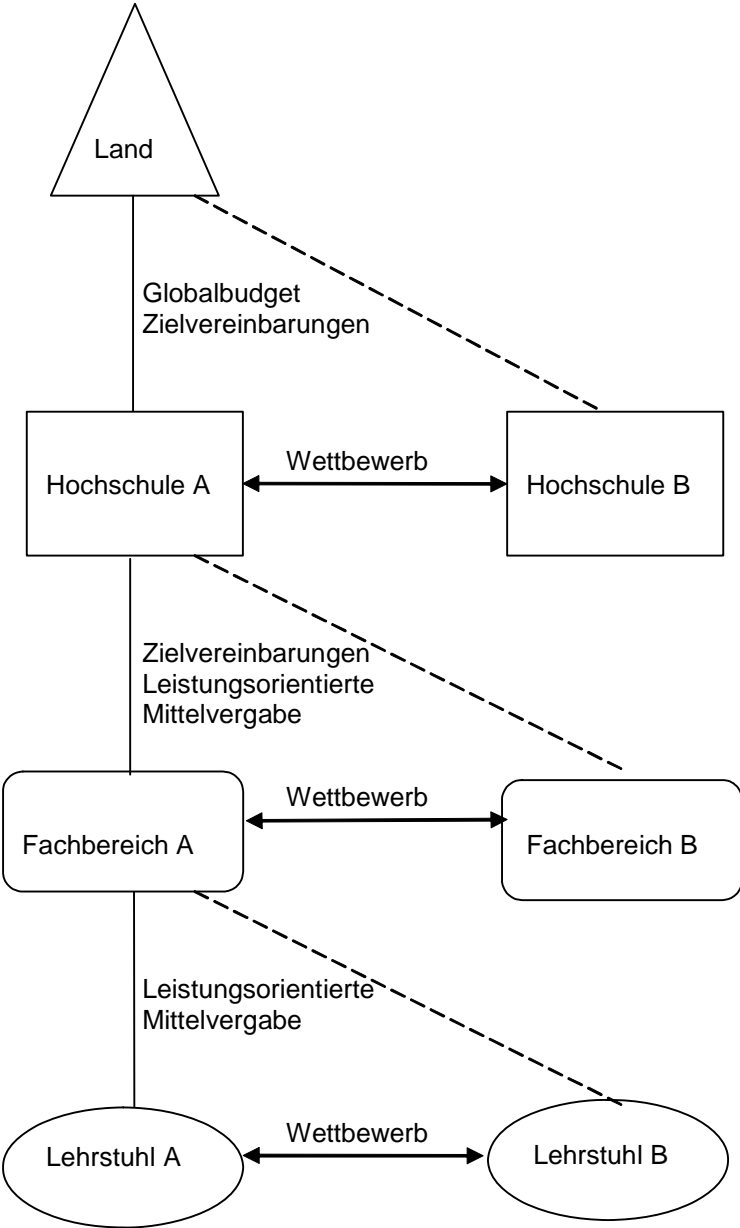
(3) Im Binnenverhältnis wird eine *Reorganisation der Leitungsstrukturen* verfolgt: Ziel ist eine Stärkung und Professionalisierung der Leitungsebene (Rektorate) sowie der Fachbereiche (Dekanate) mit klaren Verantwortungsstrukturen. Dies wird als Voraussetzung für eine kontraktfähige Hochschulsteuerung über Globalbudgets angesehen. Ziel sind unternehmerisch denkende Hochschulleitungen mit strategischer Managementkompetenz. Gleichzeitig werden klassische Selbstverwaltungsgremien der „Gruppenuniversität“ (Senate) tendenziell geschwächt.<sup>1</sup> Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Mittelvergabe sollen wesentliche hochschulinterne Steuerungsinstrumente werden, die innerhalb der Fachbereiche bis auf die Lehrstuhlebene hinunterreichen. Hochschulräte sollen nach einem Aufsichtsratsmodell dieses neue Steuerungsregime gestalten und überwachen.

(4) Ebenfalls soll innerhalb der Hochschulen eine wettbewerbliche Neudefinition des Verhältnisses zwischen Fachbereichen und innerhalb der Fachbereiche zwischen Lehrstühlen erfolgen. Wesentliches Instrument ist hier die leistungsorientierte Mittelvergabe, die sich im idealtypischen Fall an Kennzahlen für Forschung (Drittmittel, Publikationen) und Lehre (Absolventenzahlen, Lehrerfolg) orientieren soll (vgl. Minssen et al. 2003; Jaeger 2006). Abbildung 1 fasst dieses neue Steuerungsregime zusammen. Dieses hier nur sehr knapp skizzierte – Grundmodell wird in Reinform nirgendwo praktiziert – dem stehen rechtliche Schranken, Interessenkonflikte und praktische Implementationshürden entgegen – es liegt jedoch den meisten Reformanstrengungen zu Grunde. Die einzelnen Bundesländer unterscheiden sich z.T. erheblich in der Umsetzung (vgl. Kehm/Lanzendorf 2006; Lanzendorf/Pasternack 2008). Detaillierte Studien zum Umsetzungsstand und insbesondere Auswirkungen auf die Hochschulsteuerung liegen allerdings bislang nicht vor. Aus politikwissenschaftlicher Perspektive wird vermutet, dass sich „die Stärkung der Autonomie der Hochschulen als eine Stärkung vor allem der exekutiven Leitungsebene (manifestiert), während die übrigen Hochschulorgane im Wesentlichen auf eine beratende Funktion reduziert werden“ (Wolf 2007: 31; vgl. auch Krücken 2004).

---

<sup>1</sup> Die Terminologie orientiert sich hier am Beispiel NRW.

**Abbildung 1: Neue Steuerungsmechanismen für Hochschulen**



## 2.2 Stellung der Hochschulräte in der reformierten Hochschullandschaft

Hochschulräte<sup>2</sup> sind in dieser allgemeinen hochschulpolitischen Reformlandschaft an zwei Schnittstellen angesiedelt. Sie sollen einerseits zwischen Land und Hochschulleitung vermitteln, insbesondere im Bereich des Abschlusses und der Überwachung von Zielvereinbarungen („buffer institutions“) (Müller-Böling 2000; zur Mittlerrolle vgl. auch Fehling 2002: 419). Zum zweiten stellen sie in der internen Steuerung der Hochschulen einen neuen Spieler dar, der über z.T. erhebliche Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse verfügt. Als wesentliche hochschulinterne Funktionen werden die Beratung der Hochschule in ihrer strategischen Entwicklung, die Beaufsichtigung des operativen Geschäfts der Hochschulleitung und schließlich eine Mittlerfunktion zu Wirtschaft und Gesellschaft gesehen. Hochschulräte sollen durch die vollständige oder teilweise Besetzung mit externen Persönlichkeiten im Sinne eines Aufsichtsratsmodells externe Perspektiven und Kompetenzen in die hochschulischen Entscheidungsprozesse einbringen. Fragen der hochschulischen Organisation und Entwicklung sollen das Hauptaugenmerk des neuen Gremiums sein, dessen Kompetenzen im Bundesländervergleich allerdings deutlich variieren. Außer Bremen und Brandenburg, das die Sonderkonstruktion eines Landeshochschulrates eingeführt hat, der für alle Hochschulen des Landes verantwortlich ist, haben mittlerweile alle Bundesländer Hochschulräte eingeführt, auch wenn diese – wie in NRW – noch nicht an allen Hochschulen berufen sind. Vorläufer der Hochschulräte waren sog. Kuratorien, die allerdings nur beratende Funktionen innehatten und häufig die Hochschulen mit dem regionalen Umfeld vernetzen sollten (vgl. Groß 1999).

Die Zielsetzungen hinter der Einführung von Hochschulräten lassen sich folgendermaßen umreißen (vgl. u.a. HRK 1997; 2000; Wissenschaftszentrum NRW 2007):

- Durch die Einbindung gesellschaftlicher Interessensgruppen soll eine Verbindung der Hochschulen zur Öffentlichkeit hergestellt und die Unabhängigkeit vom Staat hergestellt werden.
- Durch hochschulexternen Sachverstand sollen Anregungen zu Profilbildung und Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehre gewonnen und um die hochschulexterne Perspektive gewinnbringend ergänzt werden.
- Die Hochschulen sollen als Ganzes handlungsfähiger gemacht werden und eigenständige Profile entwickeln. Die strategische Planungs- und Entscheidungskompetenz soll gestärkt werden. Hochschulräte sollen zur Unabhängigkeit der Hochschulleitung und der Verringerung des Einflusses der Ministerialbürokratie beitragen. Zudem sollen die Hochschulen von der Managementkompetenz von Vertretern aus der freien Wirtschaft profitieren.

---

<sup>2</sup> Wenn im Folgenden von Hochschulräten die Rede ist, sind auch hochschulratsähnliche Gremien mit anderer landesspezifischer Bezeichnung einbezogen. In der offiziellen Terminologie der einzelnen Landeshochschulrechte werden auch die Begriffe Aufsichtsrat (Baden-Württemberg), Kuratorium (Berlin, Sachsen, Sachsen-Anhalt), Stiftungsrat (Niedersächsische Stiftungsuniversitäten), Universitätsrat (Saarland) für das Gremium verwendet. In Österreich und der Schweiz wird das Gremium als Universitätsrat bezeichnet. An privaten Universitäten werden auch Bezeichnungen wie „Board of Trustees“ für ein vergleichbares Gremium benutzt.

- Die Vernetzung der Hochschulen mit externen Akteuren soll mit dem Ziel eines stärkeren Wissens- und Technologietransfers verbessert werden. Renommierte Hochschulräte sollen als Lobbyisten im Interesse der Hochschulen tätig werden.

Hinsichtlich der Kompetenzfülle der Hochschulräte finden sich auf der einen Seite Länder, in welchen dem neuen Gremium nur eingeschränkte Zuständigkeiten zugesprochen wurden. Hier hat der Hochschulrat in erster Linie beratende Funktion und keine eigenständigen Entscheidungskompetenzen. Hierzu sind beispielsweise Hessen<sup>3</sup>, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein zu zählen. Auf der anderen Seite räumen einige Hochschulgesetze den Hochschulräten weitgehende Kompetenzen ein. Am weitestgehenden sind die Befugnisse in den niedersächsischen Stiftungsuniversitäten,<sup>4</sup> wo die Hochschulräte unter anderem über die Verwendung des Stiftungsvermögens entscheiden. Aber auch die Hochschulräte in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, NRW, Rheinland-Pfalz, dem Saarland und Thüringen verfügen – mit unterschiedlichen Schwerpunkten – über weitgehende Kompetenzen in den Bereichen der Bestellung der Hochschulleitung, der Mitwirkung in der Haushaltsführung, des Erlasses der Grundordnung und in Fragen der Hochschulentwicklung. Zu letzteren zählen der Beschluss über Entwicklungspläne, die hochschulische Profilbildung und Grundsatzentscheidungen in Bezug auf die Hochschulorganisation, etwa die Errichtung und Aufhebung von Einrichtungen und Fachbereichen.

Die Synopse im Anhang bietet einen Überblick über die wichtigsten landeshochschulrechtlichen Regelungen bezüglich Besetzung und Kompetenzen von Hochschulräten (vgl. auch Laqua 2003; Schmidt 2004). Als weitestgehende Entmachtung der traditionellen Selbstverwaltung kann die Wahl des Rektorats angesehen werden, die in Baden-Württemberg, Bayern, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Thüringen vom Senat auf den Hochschulrat übergegangen ist. Ebenso wurde die Wahl des Rektorats in Österreich auf die Universitätsräte übertragen. Inwieweit die eingeräumten Kompetenzen tatsächlich genutzt werden, soll Gegenstand dieser Untersuchung sein (vgl. Abschnitt 5). Vieles deutet darauf hin, dass die Hochschulräte bislang ihre Kompetenzspielräume nicht voll ausschöpfen und sie von einer tatsächlichen Steuerung der Universität weit entfernt sind (vgl. Kehm/Lanzendorf 2003: 48; Ziegele 2004).

Ein besonderes politisches **Konfliktfeld** betrifft die Frage, ob Hochschulräte zukünftig als Gremien ausschließlich mit Externen besetzt oder als „duales Modell“ konzipiert werden sollen, in denen externe Vertreter und Angehörige der jeweiligen Hochschule zugleich vertreten sein wären. Auch hierzu gibt es landesrechtlich unterschiedliche Regelungen. In mehreren Bundesländern sind rein externe Hochschulräte vorgeschrieben (z.B. Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt), in anderen ist die Beteiligung Interner gesetzlich fixiert (Baden-Württemberg). In weiteren Bundesländern ist dies den Hochschulen anheim

---

<sup>3</sup> In Hessen sorgte in diesem Zusammenhang der Rücktritt des Hochschulrates der Philipps-Universität Marburg für Aufsehen, dessen Mitglieder im gegebenen Rahmen keine Möglichkeit sahen, auf die Universitätsentwicklung Einfluss zu nehmen.

<sup>4</sup> Im niedersächsischen Modell können ehemals staatliche Hochschulen auf eigenen Antrag in die Trägerschaft einer rechtsfähigen Stiftung des öffentlichen Rechts überführt werden; Mit der Errichtung der Stiftung gehen das Eigentum an den in der Verordnung aufgeführten Grundstücken und die in der Verordnung aufgeführten dinglichen Rechte unentgeltlich auf die Stiftung über; vgl. §55 Niedersächsisches Hochschulgesetz; vgl. Sterzel/Perels 2003.

gestellt (NRW). Tendenziell sind rein extern besetzte Hochschulräte mit weniger Kompetenzen ausgestattet (vgl. auch Laqua 2004; Lanzendorf/Pasternack 2008).

Bisherige Erfahrungen im europäischen Ausland (Österreich) deuten darauf hin, dass eine ausschließlich externe Besetzung des Hochschulrates als Zeichen für eine stärkere Betonung der Zivilgesellschaft interpretiert werden kann, die beratend oder gar entscheidend auf die zukünftige Entwicklung der jeweiligen Universität Einfluss nehmen soll (Laske 2007). In einer kritischen Interpretation kann man die externe Beschickung aber auch als Ausdruck von Misstrauen gegenüber der Hochschulautonomie, der Freiheit von Wissenschaft und Lehre gegenüber gesellschaftlichen Partialinteressen werten. Hingewiesen wird von Kritikern der externen Hochschulräte auch darauf, dass eine rein externe Besetzung der Hochschulräte mit dem Risiko unzureichender interner Organisationskenntnisse und daraus resultierender Manipulationspotentiale verbunden sein kann. In einem dualen Modell mit universitätsexternen und -internen Mitgliedern des Hochschulrates kann – so die These – der unterschiedliche Erfahrungshintergrund als produktiv angesehen und das Spannungsverhältnis von Hochschule und Gesellschaft bearbeitet werden. Diesem Argument wird jedoch entgegen gehalten, dass das duale Konzept dazu führen kann, dass ungleiche Informationslagen zwischen Internen und Externen die Arbeit des Hochschulrates beeinträchtigen und die Gefahr selektiver Informationsweitergabe durch Interne kaum zu bannen ist. Welche Alternative von den politisch Verantwortlichen und der jeweiligen Universitätsverfassung auch vorgegeben wird, wichtig erscheint es, dass sich die Mitglieder und Entscheidungsträger an den Universitäten sowie die interessierte Öffentlichkeit der Potentiale und der Gefahren der jeweiligen Modelle bewusst sind.

Hinsichtlich der Besetzung externer Hochschulratsposten werden in verschiedenen Hochschulgesetzen qualifizierende Merkmale genannt. Allgemein wird angestrebt, Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft und öffentlichem Leben zu berufen, ohne dass die letztendliche Zugehörigkeit zu einer Gruppe entscheidend sein soll. Es sind also in der Regel Persönlichkeitsmerkmale und nicht die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Status- oder Interessengruppe, die über die Qualifikation entscheiden sollen.<sup>5</sup>

Neben der Zusammensetzung spielt in der Diskussion auch die Größe des Hochschulrates eine Rolle. Während beispielsweise an US-amerikanischen Universitäten die „boards of trustees“ 40 bis 45 Mitglieder haben, schwanken die deutschen Vorgaben in der Regel zwischen sechs und zwölf Mitgliedern. Ein triftiges Argument für eine „kleine“ Besetzung ist die erleichterte Konsensfindung und weniger Abstimmungsprobleme hinsichtlich gemeinsamer Terminfindung; andererseits drohen sie die angestrebte Kontrollfunktion durch zu enge Netzwerke, fehlende Pluralität und mangelnde Transparenz zu unterminieren. Die angestrebte Vernetzung nach Außen bleibt zwangsläufig sehr selektiv und der Kompetenzzufluss beschränkt.

---

<sup>5</sup> Eine Ausnahme bildet die Berliner Regelung, die detaillierte Vorgaben macht und im Gegensatz zu den „charismatischen“ Qualifizierungsmerkmalen der anderen Länder an klassisch funktional neokorporatistische Gremienbesetzung gemahnt. Vorgegeben werden: „Für Hochschulen zuständiges Mitglied des Senats, Senatsmitglied für Inneres und für Finanzen, ein weiteres Mitglied des Senats, vier Mitglieder des Abgeordnetenhaus (jede Fraktion mit einem Mitglied vertreten), zwei Mitglieder von Statusgruppen, zwei Vertreter der Berliner Arbeitgeberverbände, zwei Vertreter der Berliner Gewerkschaften, eine Vertreterin von Fraueninteressen, eine Person die Umweltbelange betrifft“ (§64 BerlHG).

Neben diesen Debatten um die technische Ausgestaltung der Hochschulräte wird jedoch auch substantiellere Kritik an Hochschulräten vorgebracht: Juristische Kritik an Hochschulräten setzt an ihrer Vereinbarkeit mit dem Gebot der Wissenschaftsfreiheit nach Art.5 Abs. 3GG und dem Demokratiegebote nach Art. 20 Abs. 1 und 2 GG an (vgl. Laqua 2004; Kersten 1999; Klenk 2008). Hinsichtlich der Wissenschaftsfreiheit wird hier moniert, dass Kompetenzen des Hochschulrats hinsichtlich Forschung und Lehre, die über bloße Beratungs- und Unterstützungsfunktion hinausreichen, verfassungsrechtlich problematisch seien. Hinsichtlich des Demokratiegebotes wird vor allem moniert, dass es zumindest anzweifelbar ist, dass bei der Berufung der Hochschulräte die ununterbrochene Legitimationskette zum „Volk“ erhalten bleibt (vgl. Schmidt 2004; Klenk 2008). Die Ernennung der Räte erfolgt nicht durch die Wahl der von seinen Entscheidungen Betroffenen, sondern durch die Auswahl durch ein Gremium, das sich in der Regel aus Vertretern der Landesministerien und der Senate zusammensetzt. Weitere Kritikpunkte seien nur als Stichworte angeführt:

- Externen Mitgliedern fehle die Sachkompetenz zur Mitwirkung an Hochschulentscheidungen.
- Bei der Besetzung bestehe die Gefahr partei- und gesellschaftspolitischen Proporzdenkens.
- Beschneidung der Rechte traditioneller Selbstverwaltungsgremien.

## **2.3 Zusammenfassung und theoretische Verortung**

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass Hochschulräte Elemente des neuen Steuerungsmodells für Hochschulen sind, welches sich im Kontext des hochschulpolitischen Paradigmenwechsels der 1990er Jahre etabliert hat. Zwar ist die Idee der Hochschulräte nicht gänzlich neu - sie geht bereits auf das „Blaue Gutachten“ der britischen Besatzungsmacht im Gefolge des zweiten Weltkrieges zurück. Durchsetzen konnte sie sich jedoch erst in den 1990er Jahren. In der Debatte um die Reform der Hochschulen als Teil des öffentlichen Sektors dominieren spätestens seit den 1990er Jahren die Ziele Effizienz und Effektivität - anders noch als beispielsweise in den 1970er Jahren, als Demokratisierung auf der Agenda der Hochschulpolitik stand. Effizienz und Effektivität sollen durch „Ökonomisierung“ und „Managerialisierung“ des Hochschulbereichs erreicht werden.

Im Rahmen dieser am New Public Management (vgl. Hood 1991; Naschold/Bogumil 2000; Pollitt/Bouckaert 2004) orientierten Wende wird den Hochschulen eine erweiterte Autonomie zugestanden. Mit zunehmender Autonomie ist aber auch eine Loslösung von der Wissenschaftsadministration und damit der politischen Kontrolle und demokratischen Legitimation verbunden. In diesem Kontext sollen Hochschulräte als Surrogat staatlicher Kontrolle dienen, wenngleich hierdurch Prozesse der Organisationsdiffusion und Zerfaserung von Zuständigkeiten mit einhergehen. Auf jeden Fall sollen sie durch eine Rückbindung der Hochschulen an die Zivilgesellschaft die entstehende Legitimationslücke schließen. Ob Hochschulräte diese Lücke zu schließen vermögen, ist letztendlich juristisch zumindest anzweifelbar und hängt im Wesentlichen davon ab, wie die Hochschulräte besetzt sind, welche Kompetenzen ihnen zugestanden werden und wie sie letztlich arbeiten. Weiterhin kann vermutet werden, dass von

Zusammensetzung und Kompetenzen auch die Erreichung bestimmter mit Hochschulräten verbundener Ziele abhängt.

Die Ausbreitung von Hochschulräten korrespondiert mit ähnlichen Entwicklungstendenzen auf den verschiedenen Ebenen der Regierungspolitik sowie auch in anderen Teilsystemen. Durch die Einbeziehung gesellschaftlicher Institutionen oder auch ausgewählter Personen in Politikformulierung und Steuerungsgremien sollen neue Ressourcen, Informationen und damit Handlungsoptionen erschlossen werden. Gerade in den letzten Jahren wurden verschiedene Beiräte, Bündnisse und Expertenkommissionen bewusster als zuvor als temporär funktionale Instrumente der Regierungspolitik eingesetzt. Neu sind diese korporatistischen Arrangements in allen westlichen Demokratien allerdings nicht, zumeist sind sie auch nicht mit formalrechtlichen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet. Sie ergänzen vielmehr temporär das demokratisch legitimierte System und die herkömmlichen Verfahrenswege politischer Entscheidungsfindung, ersetzen es aber nicht. Generell hat sich der Typus politischer Steuerung seit den 1980er Jahren verändert; staatliche Akteure knüpfen „stärker als je zuvor an die selbstregulativen Potentiale gesellschaftlicher Bereiche und Wirtschaftssektoren, d.h. an die (Selbst-) Steuerungskompetenzen der außerstaatlichen Akteure“ (Wiesenthal 2006: 130; vgl. zusammenfassend Heinze 2002) an.

Ziel ist ein eher korporativ-intermediärer und „aktivierender“ Staat. Formen funktionaler Repräsentation stehen allerdings, gerade wenn sie vertraulich arbeiten, in einem gewissen Widerspruch zu demokratischen Anforderungen – und dies gilt auch für Hochschulräte. Über einen Umbau von Organisations- und Leitungsstrukturen wird aber nicht nur im Hochschulsystem debattiert, sondern – parallel zur Debatte um eine Modernisierung der Verwaltungsstrukturen in Deutschland – auch im Sozial-, Bildungs- und Krankenhauswesen. Insgesamt sprechen die verschiedenen Reformen der Organisationsstrukturen dafür, von einer Transformation des traditionellen deutschen Wohlfahrtsstaatsmodells zu sprechen (vgl. u.a. die Beiträge in Evers 2006, Leibfried/Zürn 2006 und Schuppert 2005). Dies betrifft explizit das System der organisierten Interessen und führt so zu neuen Governancestrukturen, oft auch verbunden mit einem Wandel traditioneller korporatistischer Strukturen und vor allem einem **Bedeutungsverlust** der klassischen Verbände. Diese Gewichtsverschiebungen zu Ungunsten der etablierten Großverbände sind auch bei den sozialen Diensten hinsichtlich der etablierten Position der Wohlfahrtsverbände zu beobachten. So gehen die jüngsten sozialpolitischen Reformbemühungen in diesem Sektor (etwa unter der Formel „Kontraktmanagement“) mit der Forderung nach mehr Transparenz und Vergleichbarkeit der sozialen Leistungen einher (vgl. z.B. Dahme et al. 2005).

Eine Erosion der klassischen Verbändebeteiligung scheint sich zu einem durchgängigen Muster politischer Steuerung zu verdichten. Wissenschaftler, aber auch Medienvertreter und Unternehmen werden in vielen Politikfeldern als neue strategische Ressourcen betrachtet. Parallel dazu hat sich bei der politischen Führung neben der administrativen Problembearbeitung ein informelles Politikmanagement etabliert. Diese Prozesse der „Informalisierung und der Personalisierung des Regierungshandelns“ (Korte 2003) schreiten weiter voran und generieren einen schwer von außen zu durchschauenden Mix aus formalisierten und informellen Informations- und Entscheidungswegen. Die klassischen Instanzen politischer Willensbildung (sowohl der Bundestag als auch die Landtage und die kommunalen Parlamente) büßen dadurch ihre Orientierungs- und Steuerungsfunktion weiter ein, während in den Medien die öffentliche Politikinszenierung mit nur wenigen Führungspersönlichkeiten im Mittelpunkt steht.

Aus politiktheoretischer Sicht wird auch von einer „Zerfaserung“ der Staatlichkeit gesprochen, die sich im Hochschulbereich in einer Verlagerung von Organisationsverantwortung bzw. einer Verantwortungsdiffusion zeigt. Am Beispiel der Hochschulräte ist empirisch zu studieren, wie „private Verantwortungsstrukturen neben den Staat (treten)“ (Genschel et al. 2007: 42; vgl. auch die Beiträge in vgl. Leibfried/Zürn 2006) und sich damit die Verantwortung „auf mehrere Schultern“ verteilt.

In den folgenden Abschnitten wird anhand unserer Daten ein erster Überblick über Hochschulräte als ein „neues“ Steuerungsinstrument im Hochschulsystem gegeben und empirisch aufgezeigt, wie Hochschulräte zusammengesetzt sind, welche Kompetenzen ihnen zugestanden werden und welche ersten Erfahrungen über ihre Arbeitsweisen existieren. Es bedarf weiterer Forschungen, um diese Verschiebungen in der Organisationsverantwortung und den Bedeutungszuwachs nicht-staatlicher Akteure (etwa im Rahmen der Debatte um einen „zerfasernden Staat“ oder generell um die Steuerungsprobleme moderner Gesellschaften) aus politisch-soziologischer Perspektive zu fundieren.



## **3 Forschungsdesign**

### **3.1 Erhebungsdesign**

Die empirische Grundlage dieses Berichts bildet zum einen eine zwischen Juli und September 2007 durchgeführte postalische Befragung von Rektoren und Präsidenten deutscher, österreichischer und Schweizer Hochschulen. Zum anderen wurden diese Daten anschließend durch qualitative Interviews mit gewerkschaftlichen Vertretern in deutschen Hochschulräten ergänzt, die auf die praktischen Erfahrungen in deren Arbeit abzielen.

Die Grundgesamtheit der schriftlichen Befragung bilden Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, die einen Hochschulrat eingerichtet haben. Zunächst stellte sich somit die Aufgabe herauszufinden, welche Hochschulen dieser Grundgesamtheit angehören. Dazu wurde im Vorfeld der Befragung eine Onlinerecherche durchgeführt. Ergänzend wurde bei Hochschulen, aus deren Internetpräsenz nicht ersichtlich war, ob ein Hochschulrat eingerichtet wurde, eine Telefonrecherche durchgeführt. Insgesamt wurden 231 Hochschulen befragt; Musik- und Kunsthochschulen wurden nicht berücksichtigt. Im Falle Österreichs und der Schweiz wurden nur die Universitäten berücksichtigt. In der Schweiz wurden weiterhin nur Universitäten aus dem deutschsprachigen Teil befragt. Nach der ersten Welle der Befragung zwischen Juli und August 2007 wurde 82 Hochschulen, die in der ersten Welle nicht geantwortet hatten, im Rahmen einer zweiten Welle erneut ein Fragebogen zugesandt.

Erhebungsinstrument war ein standardisierter Fragebogen mit 25 Fragen, die sechs thematisch separierten Teilbereichen zugeordnet sind. Fünf dieser Teilbereiche enthalten Fragen zur Zusammensetzung, der Besetzung, den Aufgaben und Kompetenzen, den Arbeitsweisen und Entscheidungsprozessen und den bisherigen Erfahrungen des Hochschulrates. Im sechsten Bereich des Fragebogens wurden allgemeine Angaben zu den Hochschulen abgefragt.

Hinsichtlich der Befragtenauswahl liegt mit den Hochschulrektoren sicherlich eine Sichtweise vor, die nur einen eingeschränkten Ausschnitt möglicher Wahrnehmungsweisen wiedergibt. Eine Ergänzung dieser Perspektive um andere Stakeholder ist für weitere Forschungen anzustreben. Um einen zusätzlichen Ausschnitt der Hochschulratsrealität zu dokumentieren, wurden ergänzend zur schriftlichen Umfrage qualitative Interviews mit gewerkschaftlichen Hochschulratsmitgliedern geführt.

Wie bei der Auswahl der Grundgesamtheit für die standardisierte Befragung stellte sich auch in Bezug auf die Gewerkschaftsvertreter in Hochschulräten die Frage nach möglichen Ansprechpartnern für die qualitativen Interviews. Aufbauend auf der vorangegangenen Ermittlung einer ersten Grundgesamtheit wurde eine vertiefte Recherche nach Gewerkschaftsvertretern in den jeweiligen Hochschulräten unternommen. Diese erstreckte sich auf die deutschen Hochschulräte ohne Musik- und Kunsthochschulen. Die auf diese Weise ermittelten Vertreter wurden um ein Interview und um die Nennung möglicher weiterer Gewerkschafter in Hochschulräten gebeten. Insgesamt kann nahezu von einer Vollerhebung bei den gewerkschaftlichen Vertretern in Hochschulräten gesprochen werden. Die letztendliche Grundgesamtheit der Interviewpartner ist demnach größer als die durch die postalische Befragung ermittelte Anzahl der Gewerkschaftsvertreter, da nicht alle Rektorate sich auf den Fragebogen zurückmeldeten.

Die Interviews erfolgten als leitfadengestützte Befragung mit hohem narrativem Anteil, um den Befragten möglichst offene Antworten zu ermöglichen. Der Leitfaden umfasst sechzehn Fragen, die sich ebenfalls mit den Themen Zusammensetzung, Besetzung, Aufgaben und Kompetenzen, Arbeitsweise und Entscheidungsprozesse sowie mit den persönlichen Erfahrungen mit dem Gremium Hochschulrat befassen. Die Interviews wurden anonymisiert ausgewertet. Weitere Informationen zu Rücklaufquote, zur Anzahl von Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten (s. auch Abbildung 13) und zur Auswertung werden in Kapitel 7 gegeben.

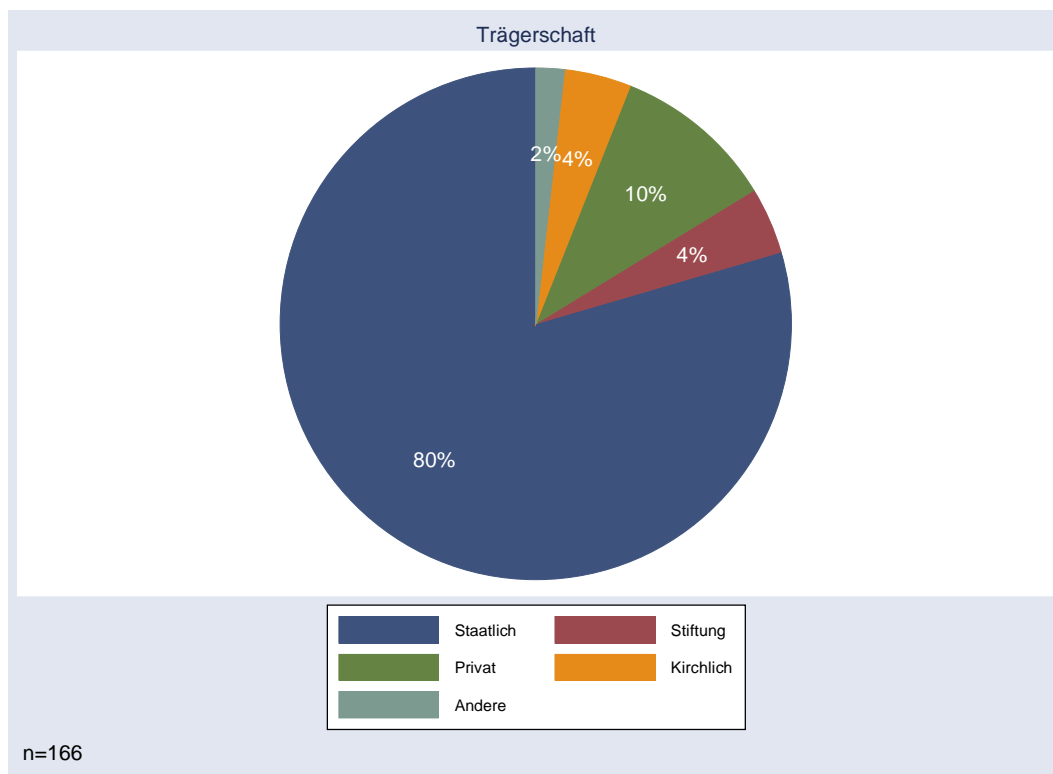
### **3.2 Rücklauf und Struktur der befragten Hochschulen**

Insgesamt haben 191 Hochschulen geantwortet. Davon gaben 25 an, nicht teilnehmen zu können. Häufigster Grund für die Nichtteilnahme war, dass an den betreffenden Hochschulen bislang noch kein Hochschulrat eingerichtet wurde. Die Bruttoreücklaufquote betrug **83%**. Die Nettoreücklaufquote, also der Anteil der befragten Hochschulen, die den Fragebogen beantwortet und einen Hochschulrat gebildet haben, betrug **81%**. Der Datensatz, mit dem gearbeitet wurde, umfasst also insgesamt 166 Hochschulen. Somit ist die Rücklaufquote deutlich überdurchschnittlich. Die vorliegenden Analysen können als repräsentativ für die Hochschullandschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz betrachtet werden. Weiterhin ist die geschaffene Datengrundlage zum Thema „Hochschulräte“ unseres Wissens bisher einzigartig. Die große Anzahl an Begleitschreiben von Rektoren und Präsidenten signalisierte uns weiterhin ein großes Interesse an der Thematik und den Ergebnissen der Studie.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der Hochschulen gemäß ihrer Trägerschaft. Mit 80% befindet sich die Mehrzahl der Hochschulen in staatlicher Trägerschaft. Das entspricht einem absoluten Wert von 132 Hochschulen. 10% der Hochschulen, die geantwortet haben, sind in privater Trägerschaft. Die restlichen Hochschulen verteilen sich auf Stiftungen, kirchliche Träger und andere Träger.

Abbildung 3 gibt eine Übersicht über die Hochschularten. Als Kategorien wurden Universitäten, Fachhochschulen und Andere vorgegeben. Von den 164 Hochschulen, die eine Antwort auf die Frage nach der Hochschulart gaben, sind knapp 45% Universitäten, was einem absoluten Wert von 73 Hochschulen entspricht, knapp 50% der Einrichtungen sind Fachhochschulen. In die Kategorie „Andere“ haben sich vor allem die Pädagogischen Hochschulen eingeordnet, die ein Spezifikum Baden-Württembergs darstellen.

**Abbildung 2: Trägerschaft der befragten Hochschulen**



**Abbildung 3: Hochschularten**

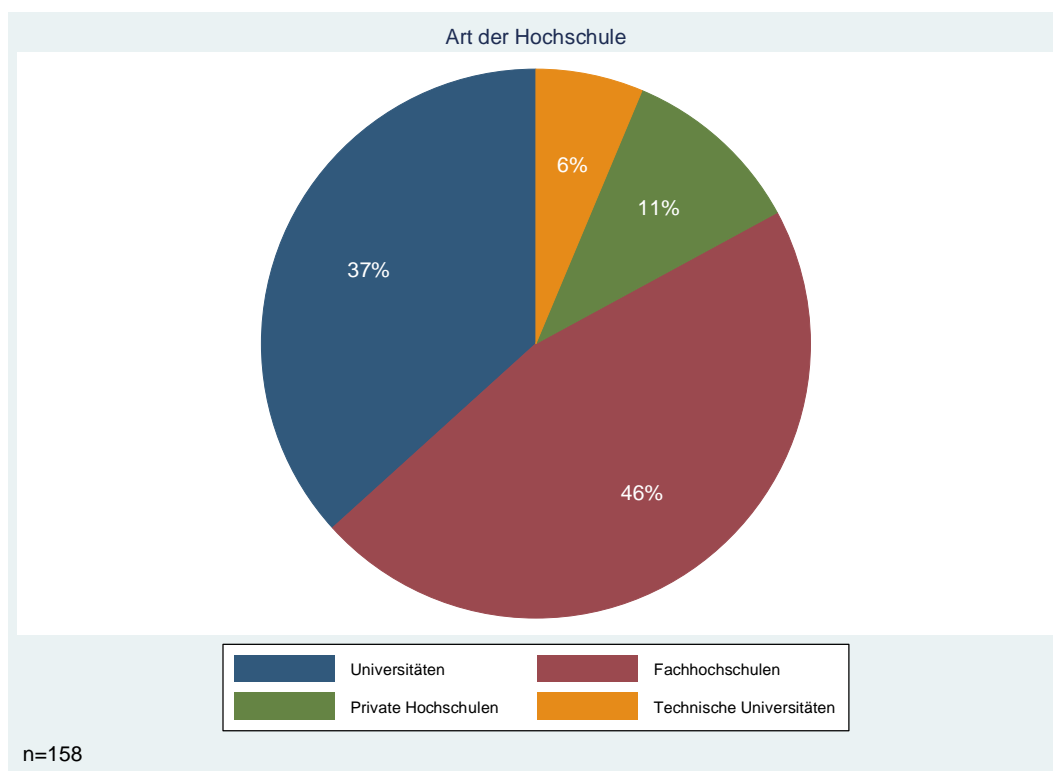


Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Hochschulen über die Bundesländer bzw. Länder im Datensatz. Baden-Württemberg und Bayern als diejenigen Bundesländer, in denen vergleichsweise die meisten Hochschulen angesiedelt sind, sind auch im Datensatz am stärksten vertreten. Aus Baden-Württemberg stammen 19%, aus Bayern 16% der Hochschulen. Nordrhein-Westfalen stellt unter den hochschulreichen Bundesländern einen Sonderfall dar, da Hochschulräte gemäß Hochschulfreiheitsgesetz erst bis Anfang des Jahres 2008 eingerichtet werden müssen. Entsprechend antworteten mehrere nordrhein-westfälische Hochschulen, dass sie sich noch im Prozess der Hochschulratsberufung befänden. Dieser Sachverhalt konnte durch Vorabrecherchen nicht ermittelt werden und führte zu einer geringfügigen Verschlechterung der Rücklaufquote. Es mag weiterhin verwundern, dass sich auch Hochschulen aus Bremen im Datensatz befinden, obwohl das dort gültige Hochschulgesetz keinen Hochschulrat vorsieht. In Bremen handelt es sich dementsprechend um private Hochschulen, die mit einem „Council“ oder einem Kuratorium Gremien installiert haben, die Hochschulratsfunktionen innehaben. Einen sehr guten Rücklauf erhielten wir ebenfalls aus Österreich (14 Universitäten, 88%) und der Schweiz (6 Universitäten, 60%).

**Tabelle 1: Rücklauf**

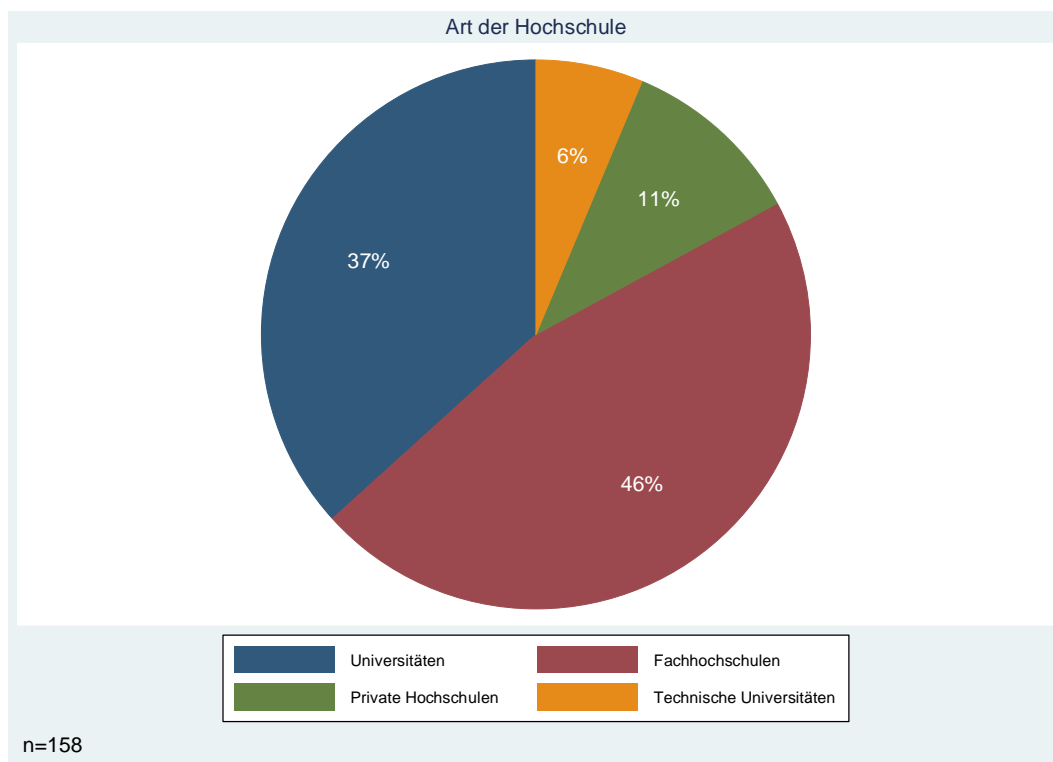
	Rücklaufquote (Netto)	mit Hochschul- rat (n)	Rücklaufquote (Brutto)	Angeschrieben (n)	Rücklaufquote (Brutto)	Insgesamt (n)
<b>Baden-Württemberg</b>	86% (31)	36	86% (31)	36	58% (31)	53
<b>Bayern</b>	79% (27)	34	79% (27)	34	73% (27)	37
<b>Berlin</b>	85% (11)	13	86% (12)	14	71% (17)	17
<b>Bremen</b>	100% (2)	2	100% (3)	3	60% (3)	5
<b>Hamburg</b>	71% (5)	7	71% (5)	7	45% (5)	11
<b>Hessen</b>	81% (13)	16	81% (13)	16	62% (13)	21
<b>Mecklenburg- Vorpommern</b>	60% (3)	5	67% (4)	6	67% (4)	6
<b>Niedersachsen</b>	76% (13)	17	79% (15)	19	71% (15)	21
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	71% (10)	14	85% (22)	26	49% (22)	45
<b>Rheinland-Pfalz</b>	100% (10)	10	100% (11)	11	61% (11)	18
<b>Saarland</b>	67% (2)	3	67% (2)	3	67% (2)	3
<b>Sachsen</b>	88% (7)	8	91% (10)	11	63% (10)	16
<b>Sachsen-Anhalt</b>	86% (6)	7	86% (6)	7	86% (6)	7
<b>Schleswig-Holstein</b>	80% (4)	5	80% (4)	5	40% (4)	10
<b>Thüringen</b>	67% (2)	3	83% (5)	6	56% (5)	9
<b>Österreich</b>	88% (14)	16	88% (14)	16	88% (14)	16
<b>Schweiz</b>	60% (6)	10	64% (7)	11	64% (7)	11

Im Verlauf der folgenden Analysen werden die Informationen häufig differenziert nach der „Art der Hochschule“ dargestellt. Aus inhaltlichen Gründen entschieden wir uns dafür, Hochschulen danach zu differenzieren, ob es sich bei ihnen um „normale“ Universitäten, Techni-

sche Universitäten, Fachhochschulen oder private Hochschulen handelt. Es ist somit angebracht, einen Überblick über die Verteilung der Hochschulen einzubringen.

Aus Abbildung 4 kann erkannt werden, dass sich 46% der Hochschulen den Fachhochschulen zuordnen lassen; hierbei handelt es sich sicherlich um eine relativ heterogene Gruppe, da auch Fachhochschulen sich nochmals anhand ihrer thematischen Schwerpunktsetzung differenzieren lassen. 37% der Hochschulen sind „normale“ Universitäten. Die kleinste Gruppe bilden Technische Universitäten mit 6%.

**Abbildung 4: Verteilung der Hochschularten**



## 4 Struktur, Besetzung und Zusammensetzung von Hochschulräten

Die ersten Hochschulräte oder vergleichbare Gremien wurden bereits Anfang der 1990er Jahre in den neuen Bundesländern – insbesondere in Sachsen – eingeführt, diese hatten und haben bis heute allerdings primär beratende Funktion. Nach dem wesentlichen Impuls der Novelle des HRG im Jahr 1998 waren zunächst Bayern und Baden-Württemberg Vorreiter. Nach unserer Umfrage hatten dort zwischen 1998 und 2000 alle Hochschulen Hochschulräte eingeführt. Die Größe der Hochschulräte schwankt zwischen einem Minimum von drei Personen und einem Maximum von 27. Die Mehrzahl der Hochschulen bewegt sich in einem Korridor zwischen 7 und 12 Mitgliedern, wobei rein extern besetzte Hochschulräte tendenziell klein, gemischte größer ausfallen. So weisen rein extern besetzte Hochschulräte im Durchschnitt eine Größe von 8 Mitgliedern auf, während solche nach dem dualen Modell im Durchschnitt 11 Mitglieder zählen. Weiterhin sind Hochschulräte an Universitäten mit einer durchschnittlichen Größe von 9 Mitgliedern tendenziell kleiner als in Fachhochschulen (im Durchschnitt 10) und privaten Hochschulen (im Durchschnitt 11 Mitglieder). Hochschulrätinnen<sup>6</sup> sind im Übrigen in der deutlichen Unterzahl: lediglich 22% der Hochschulratsmitglieder sind Frauen.

**Abbildung 5: Größe der Hochschulräte im Ländervergleich**

**Wie viele Mitglieder hat der gegenwärtige Hochschulrat? <sup>a</sup>**

	Wie viele Mitglieder hat der gegenwärtige Hochschulrat?				
	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	N
Baden-Württemberg	9.45	1.71	6	12	31
Bayern	11.33	4.59	5	16	24
Berlin	9.91	1.70	7	12	11
Bremen	13.00	4.24	10	16	2
Hamburg	10.00	4.00	7	17	5
Hessen	8.00	2.16	5	12	13
Mecklenburg-Vorpommern	10.67	2.31	8	12	3
Niedersachsen	6.85	.55	5	7	13
Nordrhein-Westfalen	8.44	2.60	6	14	9
Rheinland-Pfalz	10.00	.00	10	10	10
Saarland	11.00	5.66	7	15	2
Sachsen	11.57	4.69	3	18	7
Sachsen-Anhalt	5.00	.00	5	5	6
Schleswig-Holstein	7.75	3.40	5	12	4
Thüringen	10.50	6.36	6	15	2
Österreich	7.07	2.09	5	12	14
Schweiz	9.33	4.32	3	16	6

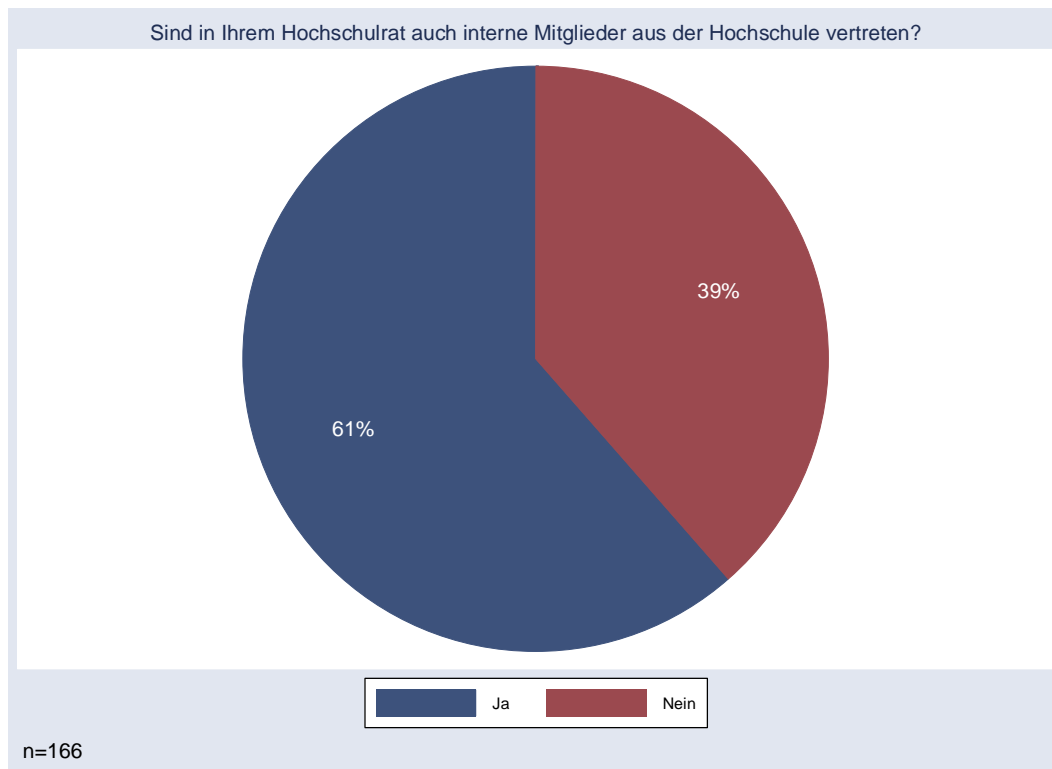
<sup>a</sup> Hochschulen mit mehr als 18 Mitgliedern wurden als Sonderfälle behandelt und bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

<sup>6</sup> Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung verwenden wir in der Regel nur die männliche Form.

## 4.1 Interne und externe Besetzung von Hochschulräten

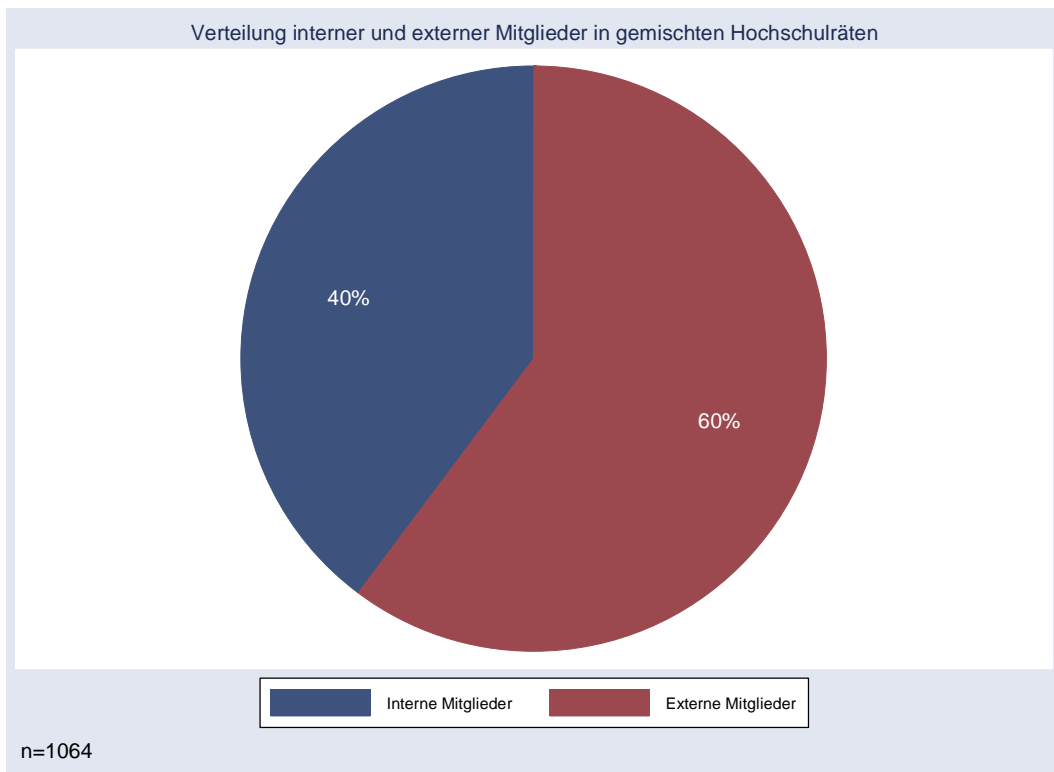
Hinsichtlich der Besetzung der Hochschulräte ist zunächst zwischen rein extern besetzten und gemischt besetzten Hochschulräten (duales Modell) zu unterscheiden. Abbildung 6 zeigt, dass in 61% der befragten Hochschulen auch interne Mitglieder vertreten sind. Hier ist freilich zu bedenken, dass in einigen Bundesländern hochschulrechtlich vorgeschrieben ist, rein extern (Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein) oder mit Beteiligung Interner (Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz) zu besetzen. In den Ländern, in denen es den Hochschulen freigestellt ist, ob sie auch interne Hochschulratsmitglieder berufen (Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Thüringen), zeigt sich, dass die Mehrzahl der Hochschulen sich für eine Beteiligung Hochschulangehöriger im Hochschulrat entscheidet (Hamburg: 60% und Nordrhein-Westfalen: 70%).

**Abbildung 6: Interne vs. rein externe Besetzung von Hochschulräten**

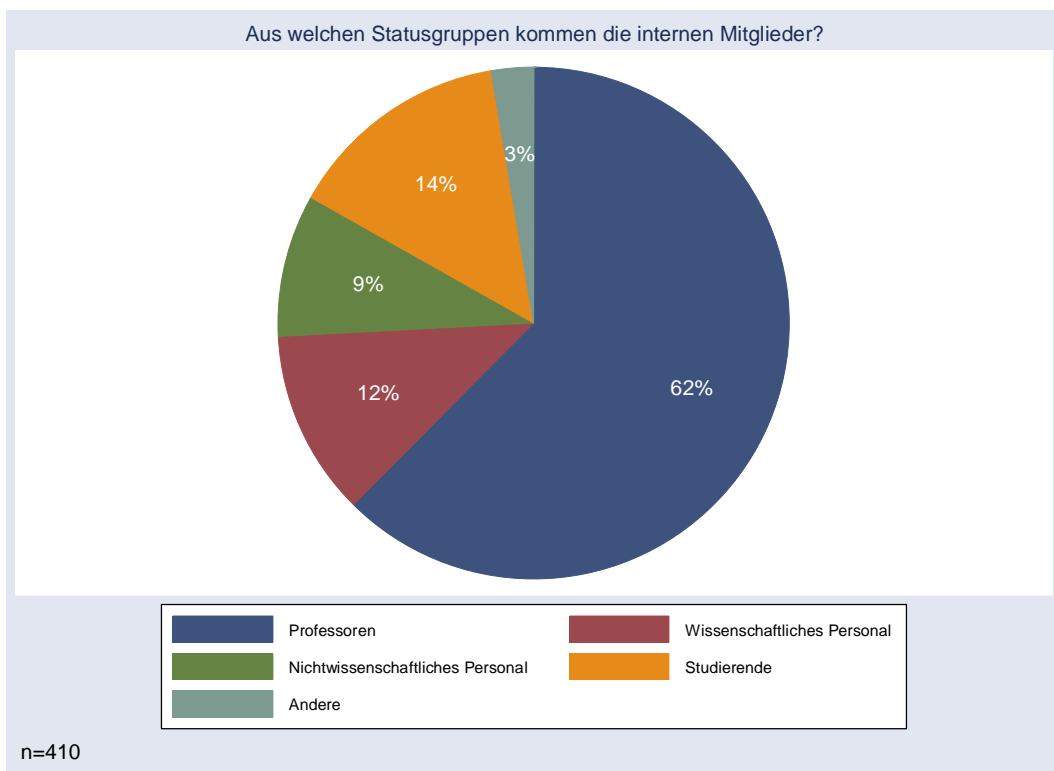


Wo interne Mitglieder berufen sind, sind diese in der Regel in der Minderzahl (vgl. Abbildung 7). Auch dies ist juristisch präjudiziert, da in nahezu allen Landeshochschulrechten entsprechende Regelungen vorgesehen sind. Einzige Ausnahme bildet Rheinland-Pfalz, wo eine paritätische Besetzung vorgeschrieben ist. Die internen Mitglieder werden zu einer überwiegenden Mehrheit aus den Reihen der Professorenschaft rekrutiert (vgl. Abbildung 8). Studierende, akademischer Mittelbau und nichtwissenschaftliche Angestellte sind nur zu jeweils zwischen 9 und 14 % vertreten.

**Abbildung 7: Anteile interner und externer Mitglieder in gemischten Hochschulräten**



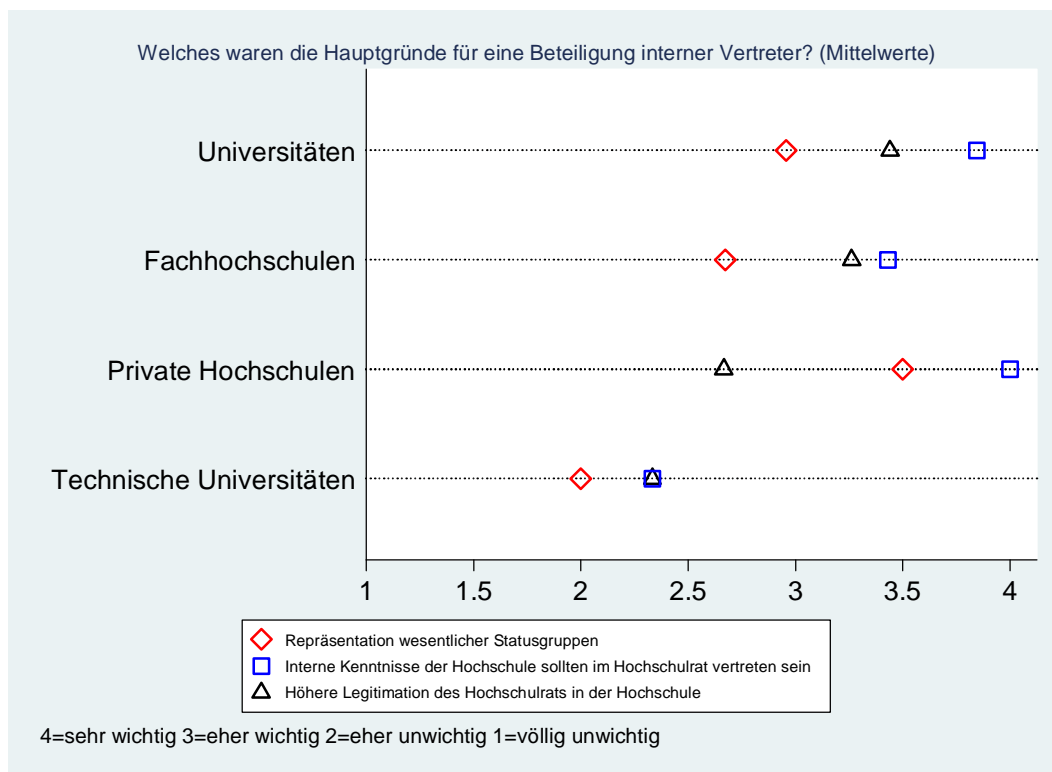
**Abbildung 8: Zusammensetzung der internen Mitglieder**





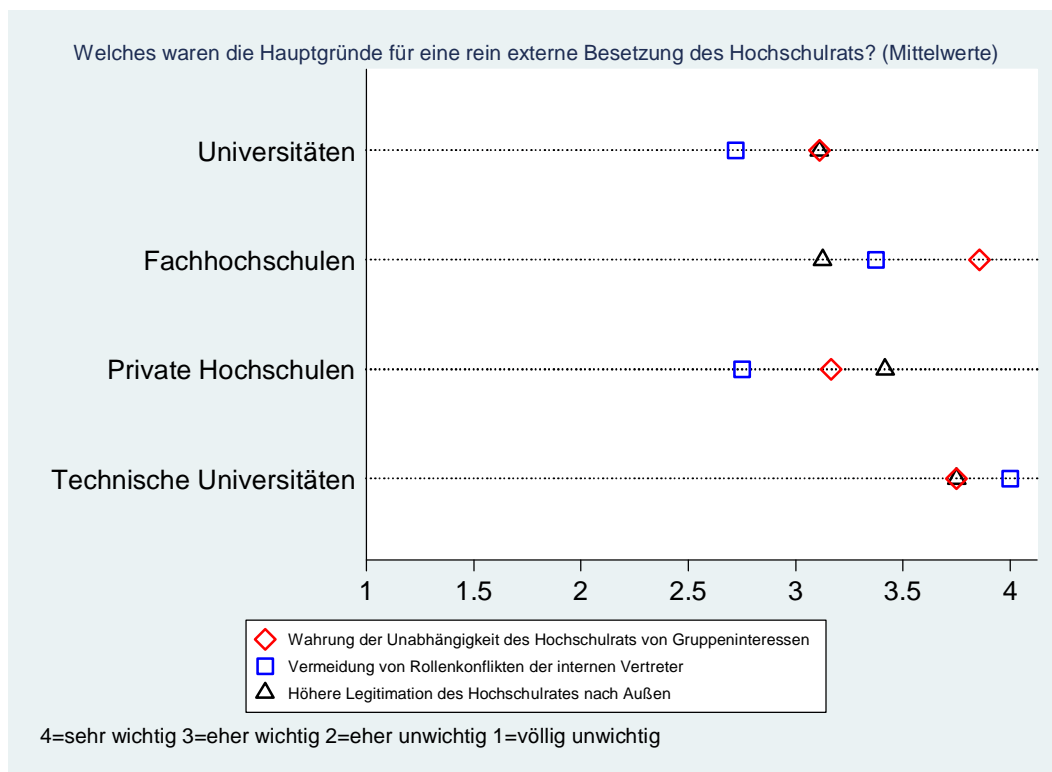
Fragt man nach den Beweggründen für die Beteiligung interner Vertreter in Hochschulräten, so ist nach Angaben der befragten Hochschulen – quer durch alle Hochschularten – der Gewinn interner Kenntnisse über die Hochschule wichtigste Begründung. An zweiter Stelle wird die höhere Legitimation des Hochschulrates innerhalb der Hochschule genannt. Die Repräsentation wesentlicher Statusgruppen der traditionellen Gruppenuniversität scheint dagegen nur eine geringere Rolle zu spielen (vgl. Abbildung 9).

**Abbildung 9: Beweggründe für die Beteiligung interner Vertreter**



Fragt man umgekehrt nach den Gründen für eine rein externe Besetzung der Hochschulräte, so wird in knapp zwei Fünfteln der Fälle die Wahrung der Unabhängigkeit des Hochschulrates von Gruppeninteressen als wichtigster Grund genannt. Als fast genauso bedeutend wird die höhere Legitimation des Hochschulrates nach Außen gesehen. Dies spielt insbesondere bei Universitäten und privaten Hochschulen eine Rolle. In Fachhochschulen wird hingegen primär auf hochschulinterne Gründe rekurriert.

**Abbildung 10: Beweggründe für die rein externe Besetzung des Hochschulrates**

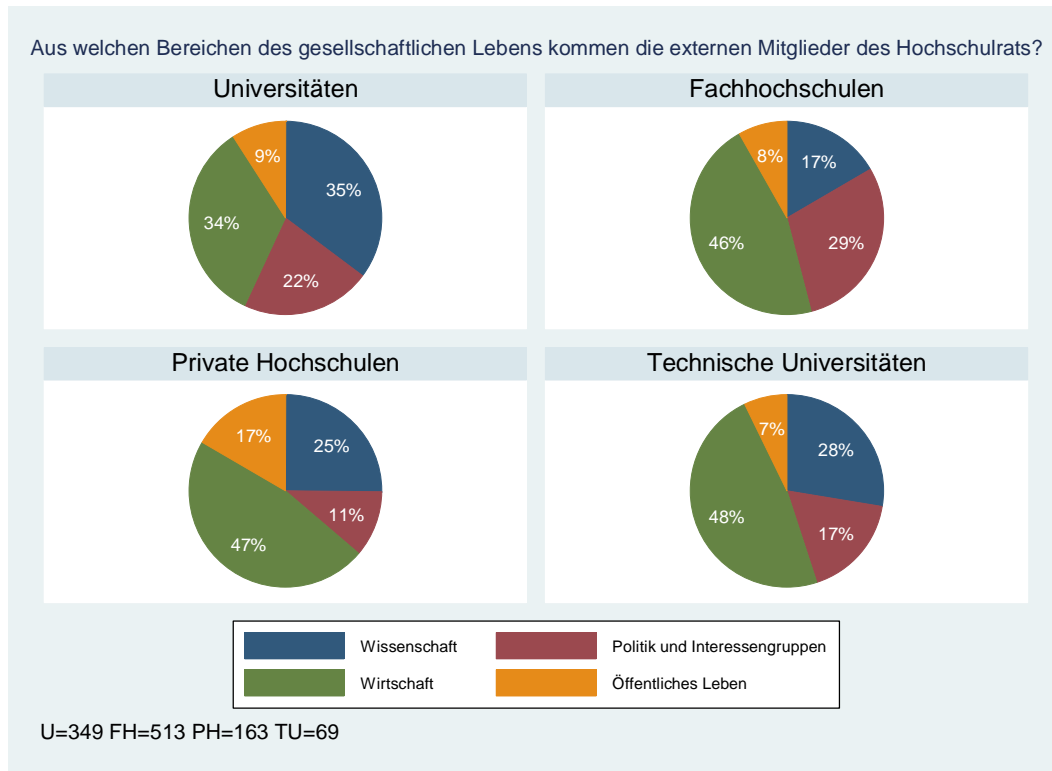


## 4.2 Zusammensetzung der Hochschulräte

Die Herkunft und die Berufungskriterien der Hochschulräte sind die in der Öffentlichkeit am kontroversesten diskutierten Themen. Hier wird insbesondere im Anschluss an die Thesen von Nienhüser et al. (2007) eine Dominanz von Wirtschaftsinteressen befürchtet. Andere Kritiker gehen davon aus, dass primär Medienpräsenz und weniger Managementkompetenzen oder Kenntnisse des Wissenschaftssystems ausschlaggebend für die Besetzung sind.

Betrachtet man die Angaben zur Herkunft der externen Hochschulräte, so zeigt sich für die Universitäten ein relativ ausgewogenes Bild (vgl. Abbildung 11). Mit jeweils einem runden Drittel sind Wirtschaft und Wissenschaft in ähnlichem Maße repräsentiert. Dabei dominieren auf Seiten der Wirtschaft die Vertreter von Großunternehmen. Die Wissenschaftler rekrutieren sich größtenteils aus anderen Hochschulen. Emeritierte Wissenschaftler und solche aus dem Ausland stellen nur einen sehr kleinen Anteil. Ein rundes Fünftel kommt aus Politik, Verwaltung oder Interessengruppen. Nur rund ein Zehntel kommt aus sonstigen Bereichen des öffentlichen Lebens. In den Fachhochschulen, technischen Universitäten und privaten Hochschulen sind die Anteile der Wirtschaftsvertreter deutlich höher. Hier spiegelt sich offensichtlich die größere Wirtschaftsnähe der dort vertretenen Studiengänge auch in der Zusammensetzung der Hochschulräte wider.

**Abbildung 11: Herkunft von Hochschulräten**

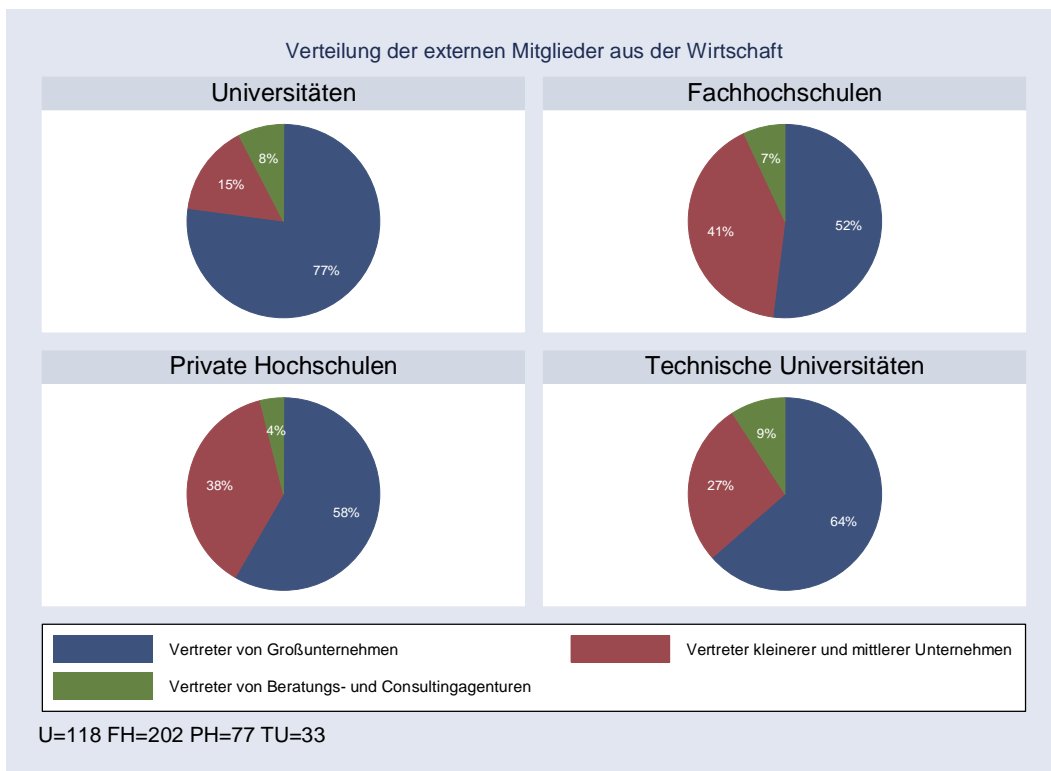


Dieser Befund wird noch deutlicher, wenn man die Herkunft der Wirtschaftsvertreter weiter ausdifferenziert (vgl. Abbildung 12). Während an Universitäten die Großunternehmen eindeutig dominieren, werden insbesondere an Fachhochschulen, aber auch bei privaten und technischen Hochschulen die Vertreter kleiner und mittlerer Unternehmen mit regionalem Bezug wichtiger. Gerade bei den technischen Fachhochschulen stellen diese regionalen Unternehmen einen bedeutenden Faktor als Arbeitgeber für Absolventen dar, deren Einbezug in den Hochschulrat aus diesem Blickwinkel nachvollziehbar ist.

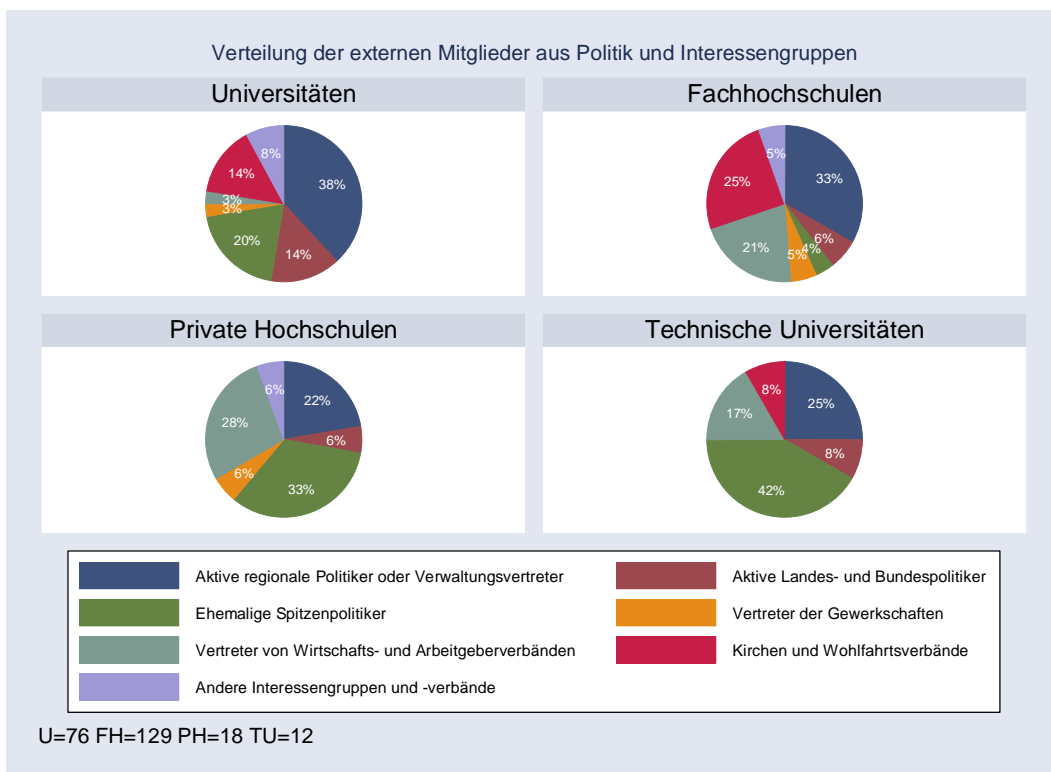
Hinsichtlich der zweiten wissenschaftsfernen Herkunftsgruppe, den Vertretern von Politik und Interessenverbänden, fallen bei differenzierterer Betrachtung erhebliche Unterschiede zwischen den Hochschularten auf (vgl. Abbildung 13). Während Universitäten und Fachhochschulen zu mehr als einem Drittel auf regionale Politiker und Verwaltungsvertreter zurückgreifen, scheinen an den Technischen Universitäten und privaten Hochschulen vor allem ehemalige Spitzenpolitiker rekrutiert zu werden. Eine Besonderheit stellt der große Anteil von Kirchen- und Wohlfahrtsverbandsvertretern in den Hochschulräten der Fachhochschulen dar, die sich vor allem an den (z.T. kirchlich getragenen) Fachhochschulen für Soziale Arbeit finden und quasi das Pendant zu regionalen Wirtschaftsvertretern an technischen Fachhochschulen darstellen. Ebenfalls auffällig ist der hohe Anteil von Wirtschafts- und Arbeitgeberverbandsvertretern an privaten Hochschulen und auch den Fachhochschulen, wo insbesondere Vertreter der Industrie- und Handelskammern häufig in Hochschulräten vertreten sind. Sehr gering sind die Anteile von Gewerkschaftsvertretern.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Nicht alle Hochschulen mit Gewerkschaftler im Hochschulrat sind auf Grund fehlender Rückmeldung in der Grundgesamtheit der postalischen Befragung enthalten. Beispielsweise wurde von den technischen Universitäten kein Gewerkschafter genannt, während ein gewerkschaftlicher Vertreter im Hochschulrat einer TU für ein Interview gewonnen werden konnte. Dennoch trifft

**Abbildung 12: Verteilung der Wirtschaftsvertreter**



**Abbildung 13: Verteilung der Vertreter aus Politik und Interessengruppen**

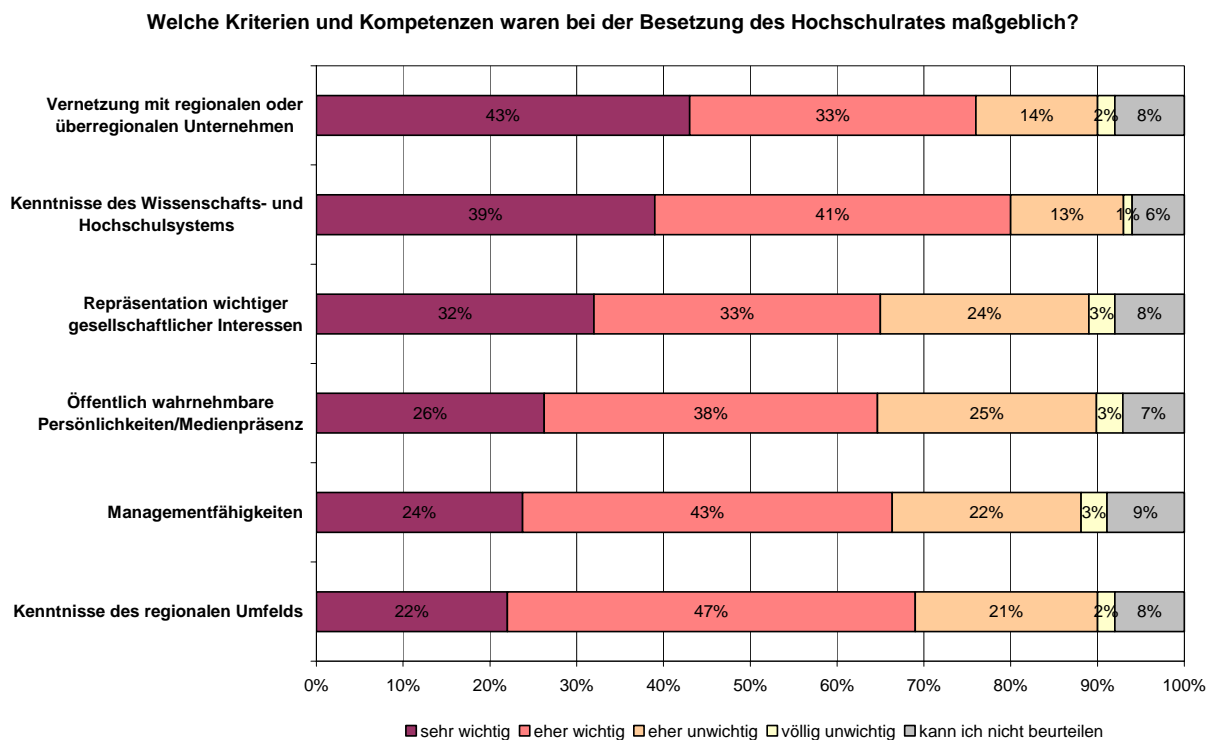


die Tendenz uneingeschränkt zu, dass bundesweit nur sehr wenige Gewerkschafter in Hochschulräten vertreten sind – und dies oftmals auf Grund gesetzlicher/ministerieller Vorgaben.

### 4.3 Auswahlkriterien

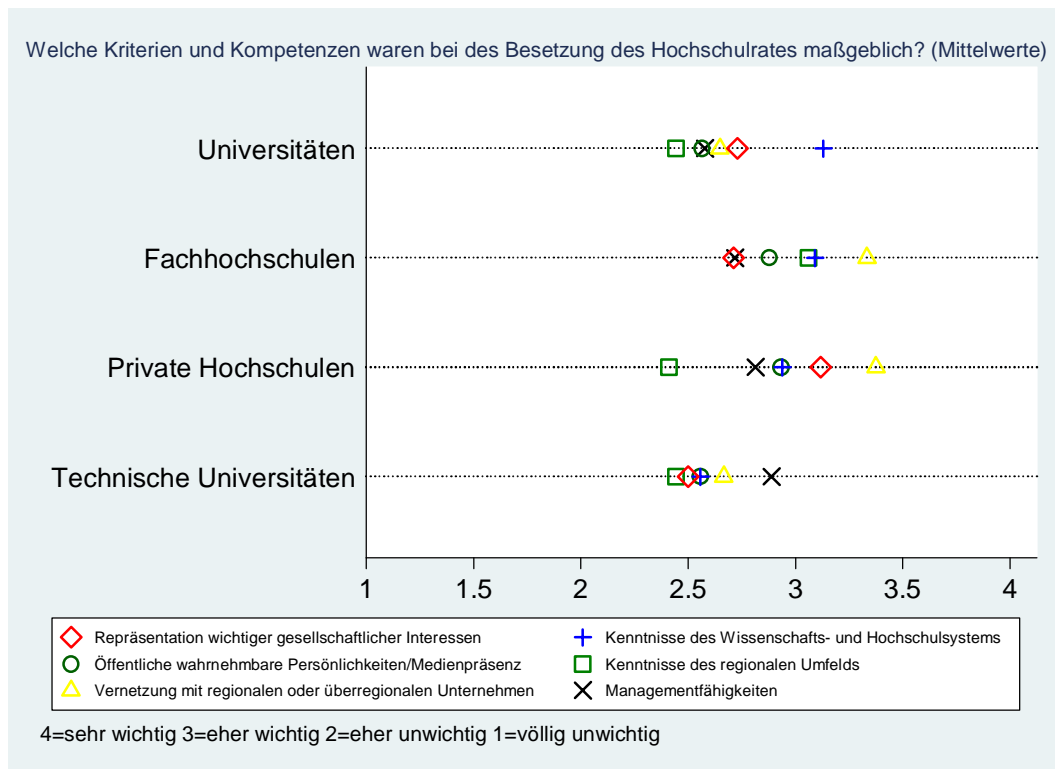
Welche Kriterien legen die Auswahlgremien (die sich in der Regel aus Vertretern der Hochschulen und den jeweiligen Landesregierungen zusammensetzen) bei der Auswahl der Hochschulratsmitglieder an? Sieht man zunächst von den Hochschularten ab, sind es vor allem zwei Kriterien, die als wichtig benannt werden (vgl. Abbildung 14). Jeweils über drei Viertel der Befragten geben an, die Vernetzung mit regionalen und überregionalen Unternehmen einerseits und Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems andererseits seien entscheidungsrelevant gewesen. Zwar ebenfalls als wichtig, jedoch mit deutlich geringerer Priorität werden die Repräsentation wichtiger gesellschaftlicher Interessen, die öffentliche Wahrnehmbarkeit, Managementfähigkeiten und Kenntnisse des regionalen Umfelds erachtet.

Abbildung 14: Auswahlkriterien



Differenziert man diese Aussagen nach Hochschularten (vgl. Abbildung 15), so wird deutlich, dass sich die Präferenzen zwischen den Hochschularten teilweise deutlich unterscheiden. Für Universitäten sind insbesondere Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems relevant, mit größerem Abstand die Repräsentation wesentlicher gesellschaftlicher Interessen; für die Fachhochschulen und privaten Hochschulen hingegen ist die Vernetzung mit Unternehmen wichtig. Diese Präferenzen spiegeln deutlich die in Abschnitt 4.2 präsentierten Besetzungspraktiken wider. Überraschend ist die geringe Wichtigkeit, die den Managementqualitäten der potentiellen Hochschulräte zugemessen wird. Der Zugewinn im privaten Sektor erworbener Managementenerfahrungen wurde in der Debatte um Hochschulräte stark betont, findet sich nun aber nur bei den technischen Universitäten unter den hervorgehobenen Entscheidungskriterien wieder. Es mag spekuliert werden, ob dies mit den realen Kompetenzen und Arbeitsweisen der Hochschulräte zusammenhängt, die aus Sicht der Akteure Managementkompetenz weniger wichtig erscheinen lassen.

**Abbildung 15: Auswahlkriterien nach Hochschulart**



#### 4.4 Macht Geld einen Unterschied? Die Rolle von Wirtschaftsvertretern

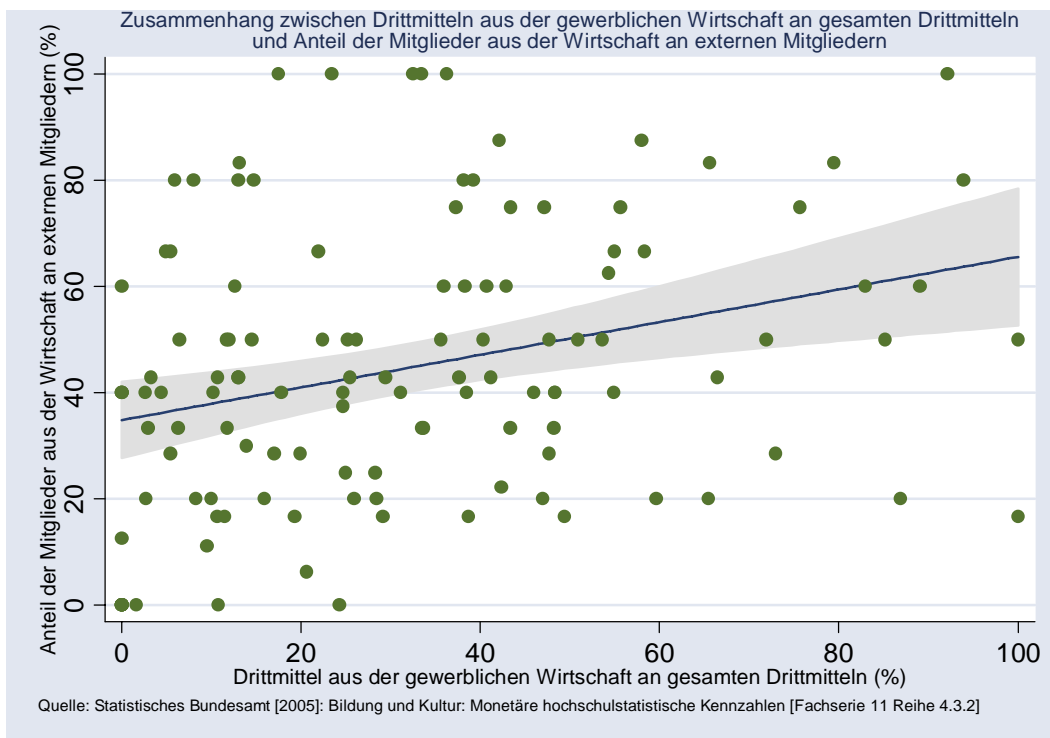
In der Debatte um die Besetzung von Hochschulräten wurde in jüngster Zeit vor allem eine These diskutiert, die den Zusammenhang zwischen der Abhängigkeit einer Hochschule von Drittmitteln und der Besetzung des Hochschulrates zum zentralen Ausgangspunkt macht. Die zentrale Überlegung von Nienhüser et al. (2007) geht von einer Abhängigkeit der Besetzung des Hochschulrates von der bestehenden Zusammensetzung der Drittmittel der Hochschulen aus. Konkret wird - basierend auf der Ressourcenabhängigkeitstheorie -, dass je höher das Drittmittelaufkommen von privatwirtschaftlichen Drittmittelgebern ist, desto höher sei der Anteil an Hochschulratsmitgliedern mit privatwirtschaftlichem Hintergrund.

Empirisch wird daher die Beziehung zwischen dem Anteil privater Drittmittel und dem Anteil an Wirtschaftsvertretern unter den externen Mitgliedern von Hochschulräten untersucht. In der Umsetzung sind auf Grundlage der bisher veröffentlichten Daten einige kritische Anmerkungen zu machen, die die zentrale Aussage „dass der (numerische) Einfluss bzw. das Einflusspotential von Wirtschaftsvertretern erheblich ist“ (Nienhüser et al. 2007: 7) eher relativieren denn stützen. Wie von Nienhüser et al. (2007: 6) selbst angemerkt, ist anzunehmen, dass neben dem reinen „Geldwert“ auch die Reputation, die Managementfähigkeiten und das Know how bei der Berufung von Wirtschaftsvertretern eine Rolle spielen. Eine entsprechende Berücksichtigung dieser Faktoren trifft die Realität sicher besser als das von ihnen verwandte monokausale theoretische Modell.

Zur Überprüfung ihrer Hypothese verwenden sie eine bivariate Regression.<sup>8</sup> Um die empirische Evidenz der Hypothese zu überprüfen, werden ihre Analysen im Folgenden repliziert. Die Informationen zum Drittmittelaufkommen aus der Privatwirtschaft wurden der Fachserie 11 Reihe 4.3.2 des Statistischen Bundesamtes entnommen. Die Daten zum Drittmittelaufkommen beziehen sich auf das Jahr 2005. Sowohl österreichische als auch schweizerische Universitäten fallen heraus, weil uns keine Informationen zum Drittmittelaufkommen aus der Privatwirtschaft an diesen vorliegen.

Betrachten wir zunächst die Regression des Anteils der Mitglieder aus der Wirtschaft an den externen Mitgliedern (abhängige Variable) auf die Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an den gesamten Drittmitteln (unabhängige Variable) bei Inklusion aller Hochschularten in eine einzelne Regression.

**Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Hochschulratsmitgliedern aus der Wirtschaft und Drittmitteln aus der Wirtschaft**



Bivariate Regressionsfunktionen lassen sich anhand von Streudiagrammen veranschaulichen, dabei stellt die Regressionsgerade die graphische Abbildung dieser Funktion dar. Abbildung 16 veranschaulicht, dass der Zusammenhang zwischen den Variablen positiv ist. Bezüglich

<sup>8</sup> Die Güte einer Regressionsfunktion lässt sich anhand so genannter globaler Gütemaße, wie dem Determinationskoeffizienten, und anhand von Signifikanztests zur Überprüfung der Koeffizienten beurteilen. Solche Gütemaße erlauben Aussagen darüber, wie gut das spezifizierte Modell sich an die empirischen Daten anpasst und in diesem Sinne dazu in der Lage ist die Realität zu erklären. Der Determinationskoeffizient sagt etwas darüber aus, wie gut sich eine Regressionsfunktion an die empirischen Daten anpasst, während Signifikanztests für einzelne Koeffizienten eine Aussage darüber erlauben, ob der Einfluss einer unabhängigen Variablen auf eine abhängige im statistischen Sinn signifikant ist (Backhaus et al. 2003).

der Richtung des Zusammenhangs bestätigt sich also die Hypothese von Nienhüser et al.; mit dem Drittmittelaufkommen aus der Wirtschaft steigt tendenziell auch der Anteil der Hochschulratsmitglieder aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern. Gehen wir nun einen Schritt weiter und betrachten die Stärke des Zusammenhangs. Der Zusammenhang zwischen den Variablen ist umso deutlicher, je näher sich die Streuung der Punkte um die Regressionsgerade konzentriert. Besonders stark ist der Zusammenhang, wenn die Punkte sich auf den Bereich innerhalb des 95%-Konfidenzintervalls konzentrieren. In der Abbildung wird sichtbar, dass der Zusammenhang zwischen den Variablen schwach ist. Die Steigung der Regressionsgeraden ist gering und die Punkte streuen unsystematisch über den gesamten Wertebereich beider Variablen. Nur wenige befinden sich innerhalb des 95%-Konfidenzintervalls.

Die für das Regressionsmodell relevanten Koeffizienten und Gütemaße bringen numerisch zum Ausdruck, was die Grafik bereits verdeutlicht hat. In Tabelle 2 werden diese zusammengefasst. Der Determinationskoeffizient realisiert mit 0.090 einen sehr niedrigen Wert. Das bedeutet, dass durch die Varianz des Drittmittelaufkommens aus der Privatwirtschaft lediglich 9% der Varianz des Anteils der Mitglieder aus der Wirtschaft an den externen Mitgliedern statistisch erklärt wird. Der Regressionskoeffizient  $b$  gibt die Steigung der Regressionsgerade an. Er lässt sich so interpretieren, dass mit einem Anstieg der Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft um 1% tendenziell ein Anstieg des Anteils der Mitglieder aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern um 0.307% einhergeht. Es kann also nicht davon gesprochen werden, dass der Einfluss des Drittmittelaufkommens aus der Privatwirtschaft einen starken Einfluss auf den Anteil der Hochschulratsmitglieder aus der Wirtschaft hat.<sup>9</sup>

**Tabelle 2: Modellzusammenfassung: Regression über alle Hochschularten**

**Zusammenhang zwischen Drittmitteln aus der gewerblichen Wirtschaft an gesamten Drittmitteln<sup>a,b</sup> und Anteil der Mitglieder aus der Wirtschaft an externen Mitgliedern**

Anteil der Mitglieder aus der Wirtschaft an externen Mitgliedern (%)	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Std. Fehler	Beta		
Konstante	34.848	3.633		9.591	.000
Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an gesamten Drittmitteln (%)	.307	.089	.301	3.438	.001

<sup>a</sup>. Determinationskoeffizient: 0.090

<sup>b</sup>. Korrigierter Determinationskoeffizient: 0.083

Da die Besetzung von Hochschulräten sich je nach Hochschulart unterscheidet, ist es angebracht, die Regressionsanalyse des Anteils der Mitglieder aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern auf den Anteil der Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an den gesamten Drittmitteln separat für verschiedene Hochschularten zu analysieren. Abbildung 17 veranschaulicht die Ergebnisse der nach Hochschularten differenzierten Analysen. Tabelle 3 bis Tabelle 6 stellen die jeweiligen Modellzusammenfassungen der Regressionen dar. Wie in Abbildung 17 deutlich wird, ist der Zusammenhang zwischen beiden Variablen bei allen

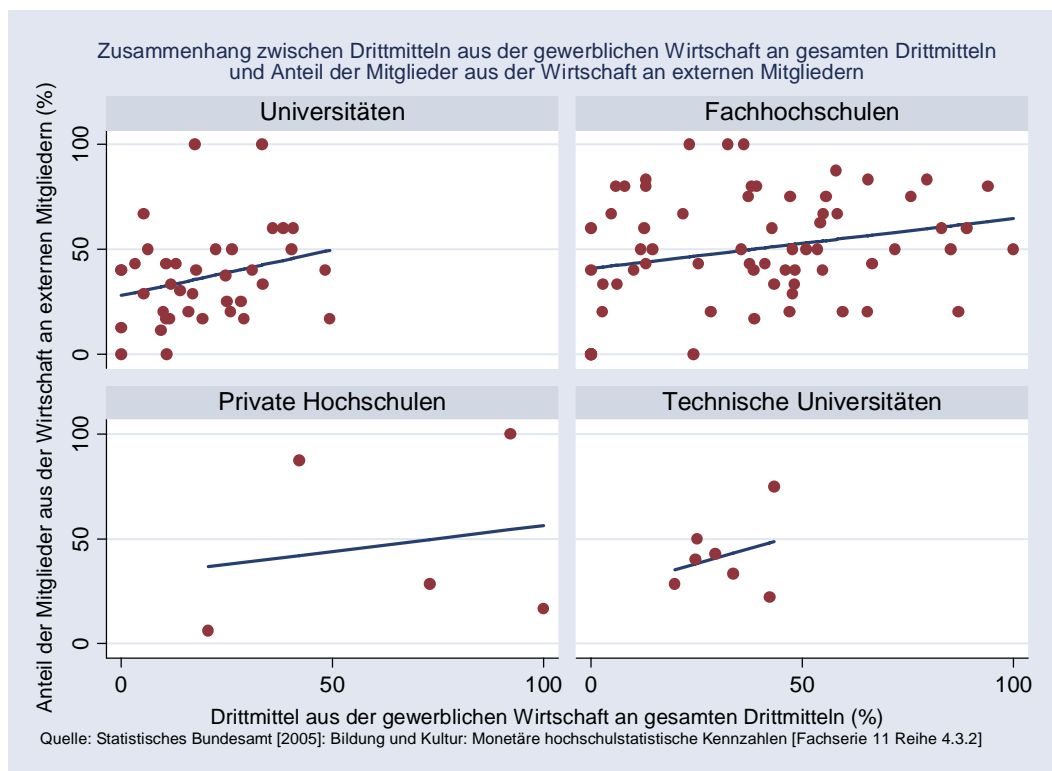
<sup>9</sup> Beim t-Test des Regressionskoeffizienten wird eine Überschreitungswahrscheinlichkeit von 0.001 realisiert. Zumindest der Zusammenhang ist also statistisch signifikant. Die geringe statistische Erklärungskraft zeigt, dass mit Sicherheit andere Kriterien als das Drittmittelaufkommen aus der Privatwirtschaft heranzuziehen sind, um ein stimmiges Modell zur Erklärung der abhängigen Variable zu konstruieren.



Hochschularten positiv. Somit lässt sich die Hypothese bezüglich der Richtung des Zusammenhanges **nicht** falsifizieren. Ein höherer Anteil von Drittmitteln aus der Wirtschaft geht mit einem höheren Anteil an Mitgliedern aus der Wirtschaft an den externen Hochschulratsmitgliedern einher. Die Steigung der Regressionsgeraden ist jedoch gering. Der Regressionskoeffizient realisiert bei Universitäten einen Wert von 0.438, bei Fachhochschulen einen von 0.237, bei privaten Hochschulen einen von 0.245 und bei technischen Universitäten von 0.568.

Am stärksten ist der Einfluss der unabhängigen Variablen noch bei Universitäten und technischen Universitäten. Bei technischen Universitäten ist er auf dem 10%-niveau statistisch signifikant. Statistisch insignifikant ist er hingegen bei Universitäten. Sowohl bei Universitäten als auch bei technischen Universitäten ist die statistische Erklärungskraft der unabhängigen Variablen gering. Graphisch wird dies wiederum an der unsystematischen Streuung der Punkte deutlich, numerisch anhand der Determinationskoeffizienten. Diese realisieren bei Universitäten mit 7.3% ebenso wie bei technischen Universitäten mit 8.7% kleine Werte. Es lässt sich somit konstatieren, dass die Erklärungskraft des Modells sowohl für Universitäten als auch für Technische Universitäten gering ist.<sup>10</sup>

**Abbildung 17: Differenzierung der Regressionsanalysen nach Hochschularten**



<sup>10</sup> Werden die Regressionen für Fachhochschulen und private Hochschulen betrachtet, wird deutlich, dass der Zusammenhang hier noch wesentlich schwächer ist. Der Regressionskoeffizient beträgt bei den Fachhochschulen lediglich 0.237 und bei den privaten Hochschulen 0.245. Wiederum ist die Streuung der Variablen unsystematisch. Seinen numerischen Ausdruck findet dies in einem Determinationskoeffizienten von 6% bei den Fachhochschulen und von 3.7% bei den privaten Hochschulen. Statistisch signifikant ist der Zusammenhang bei den Fachhochschulen, nicht aber bei den privaten Hochschulen.

**Tabelle 3: Modellzusammenfassung der Regression für Universitäten**

Universitäten <sup>a,b</sup>					
Anteil der Mitglieder aus der Wirtschaft an externen Mitgliedern (%)	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Std. Fehler	Beta		
Konstante	27.859	6.213		4.484	.000
Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an gesamten Drittmitteln (%)	.438	.261	.269	1.678	.102

a. Determinationskoeffizient: 0.073

b. Korrigierter Determinationskoeffizient: 0.047

**Tabelle 4: Modellzusammenfassung der Regression für Fachhochschulen**

Fachhochschulen <sup>a,b</sup>					
Anteil der Mitglieder aus der Wirtschaft an externen Mitgliedern (%)	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Std. Fehler	Beta		
Konstante	40.866	5.604		7.293	.000
Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an gesamten Drittmitteln (%)	.237	.119	.244	1.997	.050

a. Determinationskoeffizient: 0.060

b. Korrigierter Determinationskoeffizient: 0.045

**Tabelle 5: Modellzusammenfassung der Regression für private Hochschulen**

Private Hochschulen <sup>a,b</sup>					
Anteil der Mitglieder aus der Wirtschaft an externen Mitgliedern (%)	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Std. Fehler	Beta		
Konstante	31.735	52.184		.608	.586
Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an gesamten Drittmitteln (%)	.245	.724	.192	.339	.757

a. Determinationskoeffizient: 0.037

b. Korrigierter Determinationskoeffizient: -0.284

**Tabelle 6: Modellzusammenfassung der Regression für Technische Universitäten**

Technische Universitäten <sup>a,b</sup>					
Anteil der Mitglieder aus der Wirtschaft an externen Mitgliedern (%)	Nicht standardisierte Koeffizienten		Standardisierte Koeffizienten	t	Sig.
	B	Std. Fehler	Beta		
Konstante	23.989	26.569		.903	.408
Drittmittel aus der gewerblichen Wirtschaft an gesamten Drittmitteln (%)	.568	.822	.295	.690	.521

a. Determinationskoeffizient: 0.087

b. Korrigierter Determinationskoeffizient: -0.096

## 4.5 Zusammenfassung

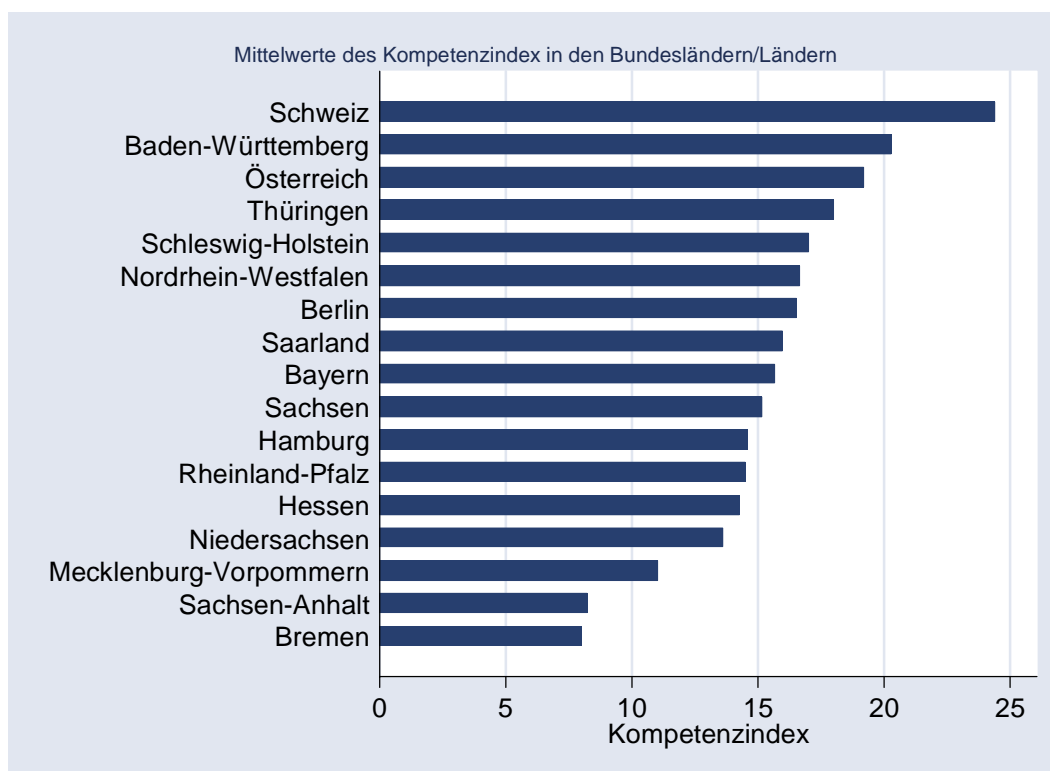
Werden die Ergebnisse in der Zusammenschau betrachtet, wird deutlich, dass die empirische Evidenz für die Hypothese von Nienhüser et al. (2007) gering ausfällt. Ihre Hypothese lässt sich, unabhängig von der Differenzierung nach Hochschulart, bezüglich des spezifizierten positiven Zusammenhangs bestätigen. Der Zusammenhang weist aber keine besondere Stärke und statistische Erklärungskraft auf. Der Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängige ist nur gering.

Zudem ist das Regressionsmodell von Nienhüser et al. als „unzureichend“ zu bewerten. Es weist mit lediglich einer erklärenden Variablen eine simple Struktur auf, die die komplexen Zusammenhänge der Realität nicht annähernd abbildet. Es ist denkbar, dass sowohl der numerische Wert der Regressionskoeffizienten als auch die statistische Signifikanz ihres Einflusses sich verändern, wenn andere erklärende Variablen ins Modell inkludiert werden.

## 5 Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten

Wie in Abschnitt 2.2 dargelegt unterscheiden sich die Kompetenzen der Hochschulräte teilweise erheblich aufgrund landesrechtlicher Eigenheiten (vgl. auch die Synopsen im Anhang). Wie sich diese rechtlichen Vorgaben in die tatsächliche Praxis der Hochschulräte übersetzen ist Gegenstand dieses Abschnitts. Betrachtet man unterschiedliche Kompetenzbereiche nach weitgehenden Rechten (Entscheidungs- bzw. Kontrollrechte) und eher weichen Regelungen (Beratungs- und Stellungnahmerechte) ergibt sich folgendes grobes Bild der Rechtswirklichkeit im Ländervergleich (vgl. Abb. 18). Hierzu wurden die Kompetenzen in einem einfachen Index zusammengefasst.<sup>11</sup>

**Abbildung 18: Kompetenzverteilung in den Bundesländern bzw. Ländern**



Deutlich werden die weit reichenden Kompetenzen, über die die Hochschulräte im deutschsprachigen Ausland verfügen. An österreichischen Universitäten wurden die so genannten

<sup>11</sup> Die Frage zu den Aufgaben und Kompetenzen des Hochschulrats enthält 13 Items. Diese Items beziehen sich beispielsweise auf Kompetenzen des Hochschulrats im Hinblick auf die Hochschulleitung, die Haushaltsaufstellung und -führung etc. Bei jedem Item konnte angegeben werden, welche Kompetenzen der Hochschulrat im Hinblick auf dieses hat. Vorgegebene Antwortkategorien waren Beratungsfunktion, Entscheidungsbefugnis, Aufsichts-/Kontrollrechte, Stellungnahme und keine; Mehrfachantworten waren möglich. Bei der Konstruktion des Kompetenzindex wurde eine Gewichtung der einzelnen Antwortkategorien vorgenommen. Für weiche Kriterien wie Beratungsfunktion und Stellungnahme wurde jeweils ein Punkt vergeben. Als stark zu beurteilende Kompetenzen, wie Entscheidungsbefugnis und Aufsichts-/Kontrollrechte, wurden mit jeweils zwei Punkten bewertet. Die Kategorie „keine“ erhält keinen Punkt. Anschließend wurde ein additiver Index über alle Items gebildet.

Universitätsräte in Anlehnung an die bereits existierenden Fachhochschulräte durch das Universitätsgesetz 2002 etabliert. Primär ist der Universitätsrat in Österreich als Aufsichts- und Kontrollgremium konzipiert (Pechar 2003). Gleichwohl obliegen ihm in einigen Bereichen, wie beispielsweise bei der Wahl des Rektors, auch Entscheidungskompetenzen. Er hat weiterhin weitgehende Aufsichts- und Kontrollrechte im fiskalischen Bereich der Hochschulen, beispielsweise bezüglich der Wissensbilanz.

## 6 Arbeitsstrukturen und erste Erfahrungen mit Hochschulräten

### 6.1 Arbeitsstrukturen von Hochschulräten

Neben Besetzung und Kompetenzen sind Arbeitsstrukturen bedeutend für die Auswirkungen der Hochschulräte auf die zukünftige Steuerung der Hochschulen. Nur wenn die Hochschulräte motiviert werden, die nötige Zeit in die Angelegenheiten „ihrer“ Hochschule zu investieren, sind die angestrebten positiven Effekte der Organisationsumgestaltung und tatsächliche „Kontrolle“ und Beratung der Hochschulleitungen zu verwirklichen. Gleichzeitig dürfen Hochschulräte zeitlich und inhaltlich nicht übermäßig belastet werden. Insofern sind insbesondere Turnus und Vorbereitung der Sitzungen des Hochschulrats wesentlich, um der Gefahr der Bildung eines „Kränzchens von Frühstücksdirektoren“ (Sieber 2000: 23) zu vermeiden. Gleichzeitig sollte eine Abgrenzung von Einrichtungen der Hochschulleitungen gewährleistet sein, um die Hochschulräte nicht zu „bestellte[n] Abnicker[n]“ (Mayntz 2002: 26) zu degradieren.

Tabelle 7 fasst Turnus und Dauer von Hochschulratssitzungen zusammen. In der großen Zahl der Hochschulen tritt der Hochschulrat vierteljährlich zusammen und tagt dann durchschnittlich rund vier Stunden. Nicht erfasst sind hier freilich die Zeiten der Vor- und Nachbereitung der Sitzungen sowie die aufgewendete Zeit zwischen den Sitzungen. Deutlich wird dennoch, dass das für Entscheidungen und Debatten verfügbare Zeitfenster äußerst knapp bemessen ist. Inwieweit hier wirklich tiefgehende Erörterungen der auf der Tagesordnung stehenden Themen erfolgen können, darf zumindest angezweifelt werden. Die in Abschnitt 7 präsentierten Interviews nähren diese Skepsis.

**Tabelle 7: Turnus und Dauer von Hochschulratssitzungen**

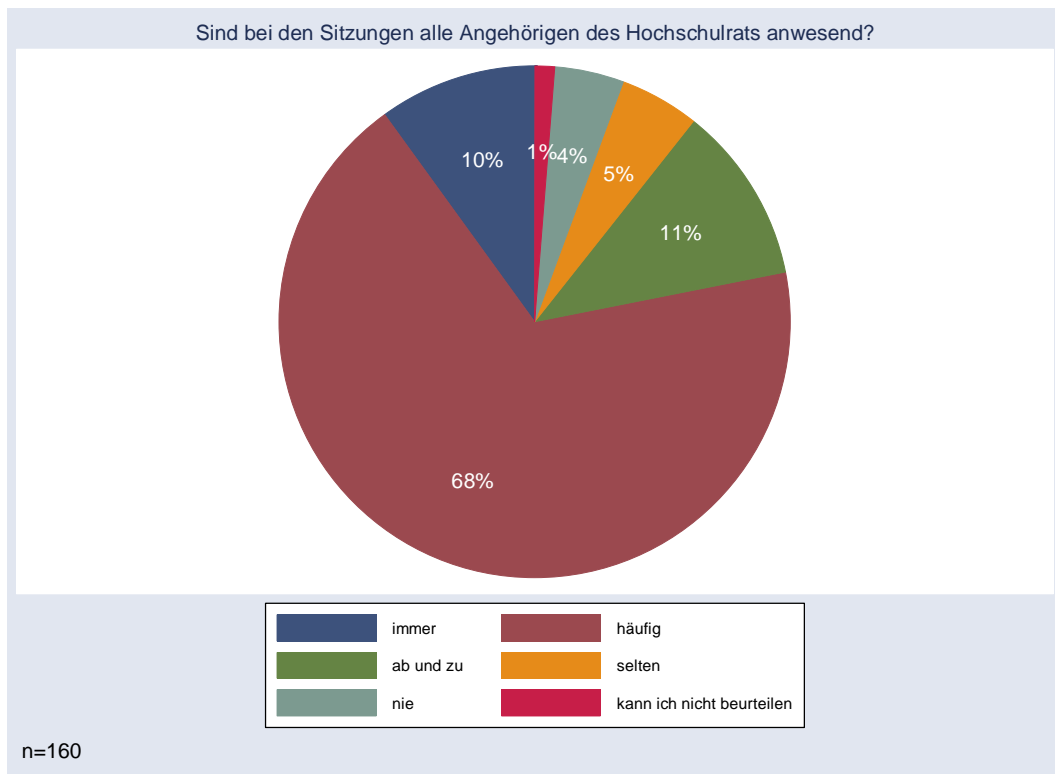
Arbeitsweise und Entscheidungsprozesse					
	Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	N
Wie häufig tritt der Hochschulrat im Jahr zusammen? <sup>a</sup>	3.86	1.79	1	11	163
Wie lange dauert eine durchschnittliche Zusammenkunft des Hochschulrates? <sup>b</sup>	3.84	1.59	2	15	156

<sup>a</sup>. Maßeinheit: Anzahl der Sitzungen

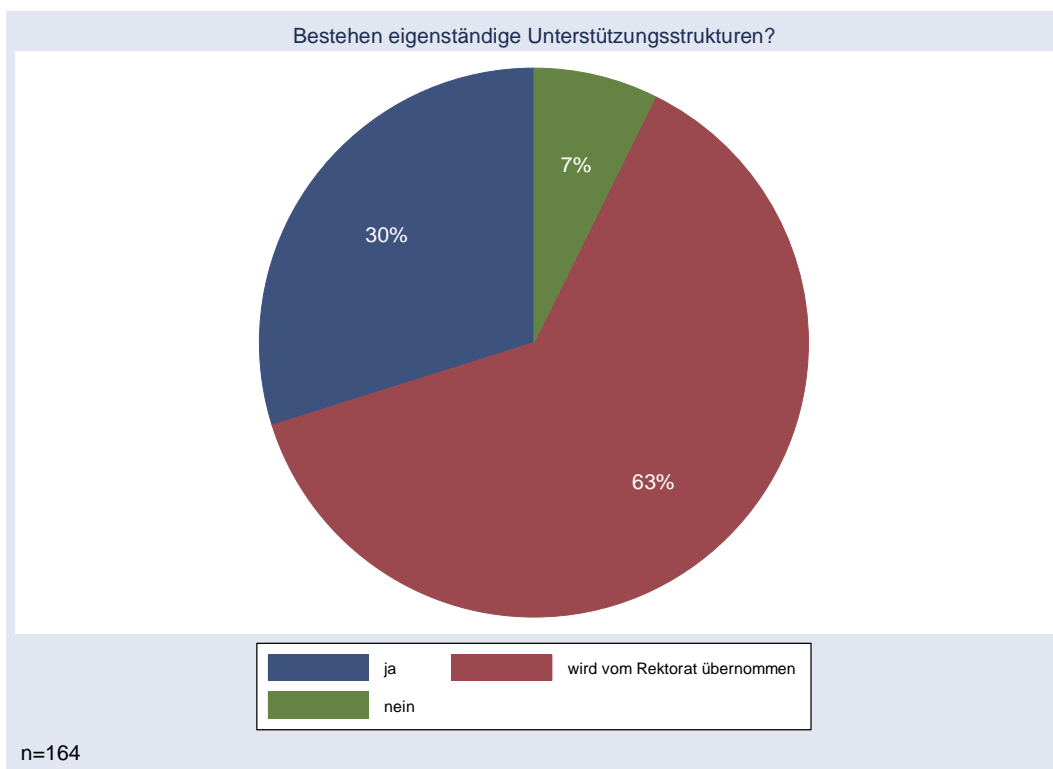
<sup>b</sup>. Maßeinheit: Anzahl der Stunden

Die Kehrseite eines häufigeren Turnus oder längerer Zusammenkünfte ist freilich die für die ehrenamtliche Funktion zur Verfügung stehende Zeit und der Koordinationsaufwand einer gemeinsamen Terminfindung. Schon in den heutigen Strukturen geben lediglich 10% der Hochschulen an, dass bei den Sitzungen immer alle Angehörigen des Hochschulrates anwesend seien. Immerhin sind gegenwärtig in drei Vierteln aller Hochschulen „Häufig“ alle Hochschulratsmitglieder vor Ort (vgl. Abbildung 19).

**Abbildung 19: Anwesenheit bei Hochschulratssitzungen**



**Abbildung 20: Unterstützungsstrukturen**



Neben dem Zeitaufwand sind insbesondere die Unterstützungsstrukturen für eine effektive Arbeitsweise von Bedeutung. Abbildung 20 macht deutlich, dass nur ein Drittel der Hochschulräte über eigene Unterstützungsstrukturen verfügt. In allen anderen Fällen übernimmt das Rektorat<sup>12</sup> diese Aufgabe und hat somit de facto die Hoheit über die Tagesordnung. Inwiefern in solchen Strukturen eine effektive Kontrolle der Hochschulleitung und eine hochschulinterne „Gewaltenteilung“ gewährleistet sind, wird mitunter angezweifelt. Eher spricht es für eine Bestätigung der Handlungsspielräume der Hochschulleitung.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob die Ausgestaltung der Strukturen mit den Kompetenzen der Hochschulräte zusammenhängt. So sind u.U. bei einer überwiegenden Beratungsfunktion der Hochschulräte eigenständige Unterstützungsstrukturen weniger bedeutend als im Falle umfassender Eingriffs- und Kontrollrechte. Gleiches gilt für die Dauer und Häufigkeit der Sitzungen. Tabelle 8 zeigt einen leichten Zusammenhang zwischen Kompetenzen (gemessen am oben entwickelten Kompetenzindex) und der Existenz autonomer Unterstützungsstrukturen. Auch hinsichtlich der Sitzungsdauer ergibt sich ein positiver Zusammenhang: Wo mehr Kompetenzen vorliegen, wird in der Regel länger getagt (Tabelle 9).

**Tabelle 8: Zusammenhang von Kompetenz und Unterstützungsstrukturen**

		Zusammenhang zwischen Kompetenzindex und Unterstützungsstrukturen				
		Kompetenzindex				
		Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	N
Bestehen eigenständige Unterstützungsstrukturen?	ja	18.63	4.25	9	26	40
	wird vom Rektorat übernommen	16.19	6.23	3	32	81
	nein	13.18	5.96	4	24	11

**Tabelle 9: Zusammenhang zwischen Kompetenz und Sitzungsdauer**

Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Sitzungsdauer/Sitzungszahl			
		Kompetenzindex	Durchschnittliche Sitzungsdauer * Sitzungszahl
Kompetenzindex	Korrelation	1	,366**
	Sig. (2-seitig)		,000
	N	133	127
Durchschnittliche Sitzungsdauer * Sitzungszahl	Korrelation	,366**	1
	Sig. (2-seitig)	,000	
	N	127	156

\*\* . Korrelation ist signifikant auf dem 0.01-niveau (2-seitig).

<sup>12</sup> Auch hier sind andere Bezeichnungen der Hochschulleitung (Präsidien etc.) miteinbezogen.



Welche Auswirkungen die Kompetenzen des Hochschulrates auf die Arbeitsmoral – sprich die Anwesenheit – der Mitglieder haben, zeigt Tabelle 10. Hier wird für einen breiten Bereich des Kompetenzbogens kein klarer Zusammenhang erkennbar. In den Hochschulräten, die über unterdurchschnittliche Kompetenzen verfügen, offenbart sich jedoch eine erheblich geringere Anwesenheit. Eine schwache Reaktionsweise auf mangelnde Kompetenzen scheint also der schweigende „Exit“ durch Abwesenheit zu sein. Als „stärkere“ und „politischere“ Reaktionsweise sei an dieser Stelle nur an den kollektiven Rücktritt des Hochschulrates der Universität Marburg wegen zu geringer Kompetenzen erinnert.

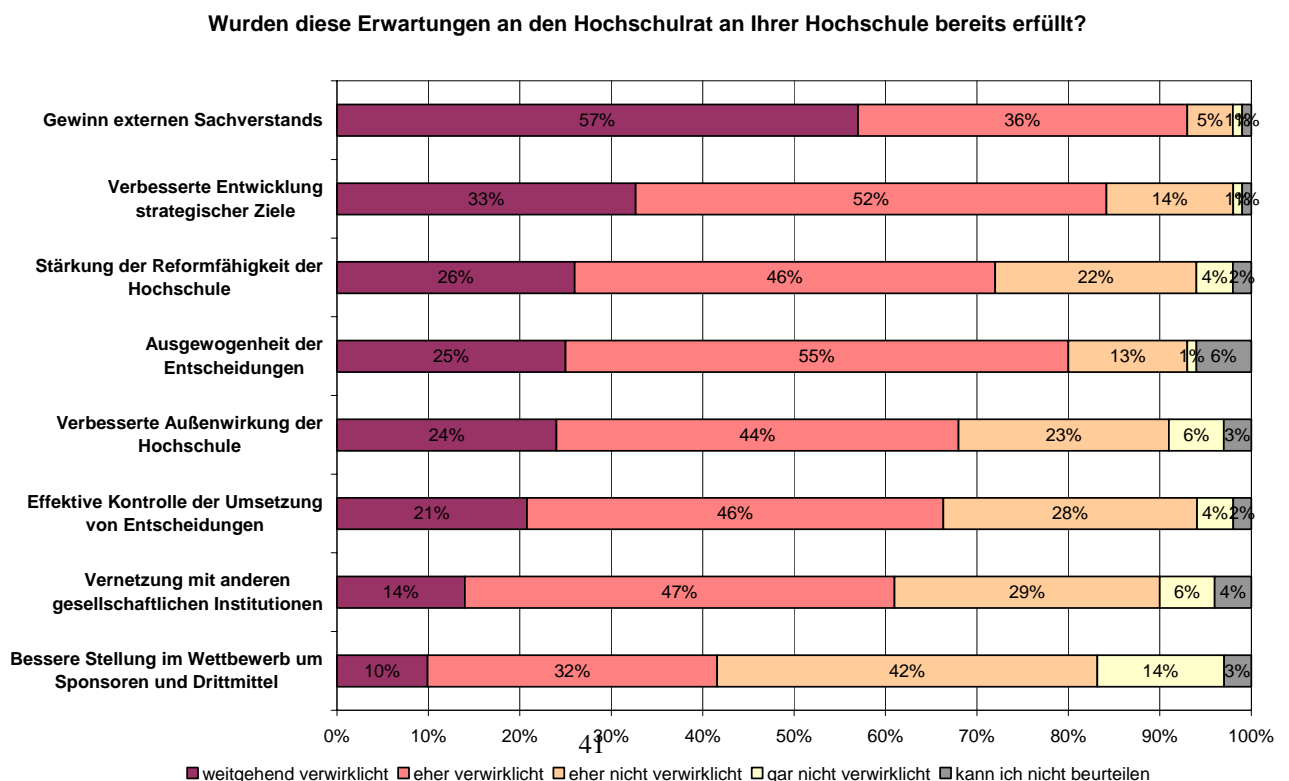
**Tabelle 10: Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Anwesenheit**

		Zusammenhang zwischen Kompetenzindex und Anwesenheit bei Sitzungen				
		Kompetenzindex				
		Mittelwert	Standardabweichung	Minimum	Maximum	N
Sind bei den Sitzungen alle Angehörigen des Hochschulrats anwesend?	immer	16.73	5.35	7	23	15
	häufig	16.94	5.62	4	32	89
	ab und zu	17.13	7.00	7	29	15
	selten	15.00	5.23	8	19	4
	nie	9.20	5.72	3	14	5

## 6.2 Erste Erfahrungen mit Hochschulräten

Die Erfahrungen mit Hochschulräten sind noch jung – in einigen Bundesländern mit frisch berufenen Hochschulräten stehen sie noch aus. Entsprechend vorsichtig muss der Versuch einer ersten Bewertung ausfallen. Tiefer gehende Ergebnisse sind erst mittelfristig und durch eingehendere Begleitforschung zu erwarten.

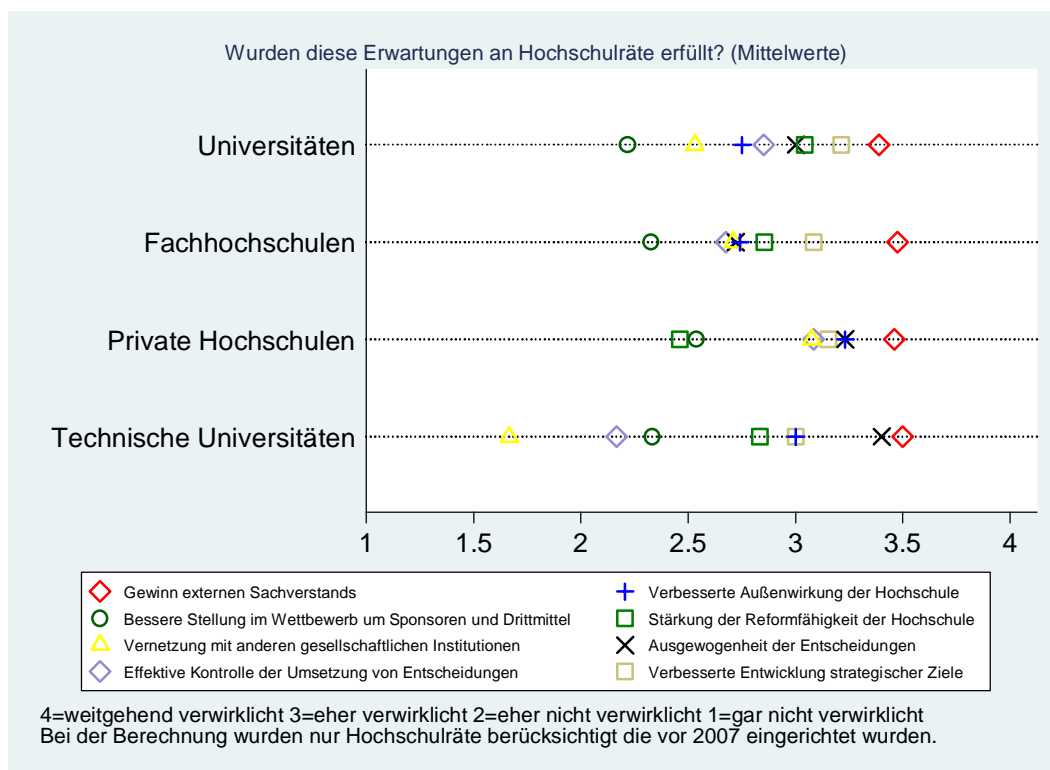
**Abbildung 21: Zielereichung Hochschulräte**



Die Hochschulleitungen wurden nach einigen in der Diskussion häufig genannten Wirkungsdimensionen gefragt. Bei der Interpretation der Antworten ist hier natürlich anzumerken, dass dies nur eine selektive Perspektive auf die Wirklichkeit der Hochschulratsarbeit wiedergibt und es eine Tendenz zur Zustimmung bei Einschätzungsfragen dieser Art gibt. Behält man diese Einschränkungen im Hinterkopf, zeigt sich, dass das Ziel des Gewinns externen Sachverstandes eindeutig am ehesten erfüllt wurde. Offensichtlich sind als weitere eher verwirklichte Ziele eine Verbesserung der internen Entscheidungsfindung und der strategischen Steuerungsfähigkeit zu verzeichnen, wie sich an der Einschätzung der Ziele „Verbesserte Entwicklung strategischer Ziele“, „Stärkung der Reformfähigkeit der Hochschule“ und „Ausgewogenheit der Entscheidungen“ ablesen lässt.

Die Dimensionen der Außenbeziehungen und die Kontrollfunktion scheinen dagegen in geringerem Maße erfüllt zu sein. Jeweils weniger als ein Viertel der Befragten sieht eine „Verbesserte Außenwirkung“ eine „Verbesserte Kontrolle der Umsetzung von Entscheidungen“ eine Verbesserung der „Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Institutionen“ als „weitgehend verwirklicht an“. Mit Abstand am wenigsten verwirklicht ist offensichtlich eine „Bessere Stellung im Wettbewerb um Sponsoren und Drittmittel“. Vergleicht man die unterschiedlichen Hochschularten (vgl. Abbildung 22), so zeigen sich in der Tendenz ähnliche Aussagen, die insbesondere bei den wenigen Technischen Universitäten breitere Streuung aufweisen und hier noch größere Skepsis hinsichtlich Kontrollfunktion und Vernetzungswirkung zu Tage fördern.

**Abbildung 22: Zielerreichung nach Hochschularten**



Bei aller gegebenen Vorsicht hinsichtlich Interpretation der Wirkungseinschätzung von Hochschulräten in einem in einigen Bundesländern doch sehr kurzen Zeitraum lässt sich zusammenfassend doch konstatieren, dass die Zielerreichung in einigen der Zieldimensionen positiv

bewertet wird. Somit kann Hochschulräten durchaus eine Wirkung zugeschrieben werden, es handelt sich also nicht nur um „Frühstückshochschulräte“. Als nicht realisiert wird von den Befragten das Ziel der verbesserten Drittmittelakquise und des verbesserten Sponsorings betrachtet.

## 7 Erfahrungen von Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten

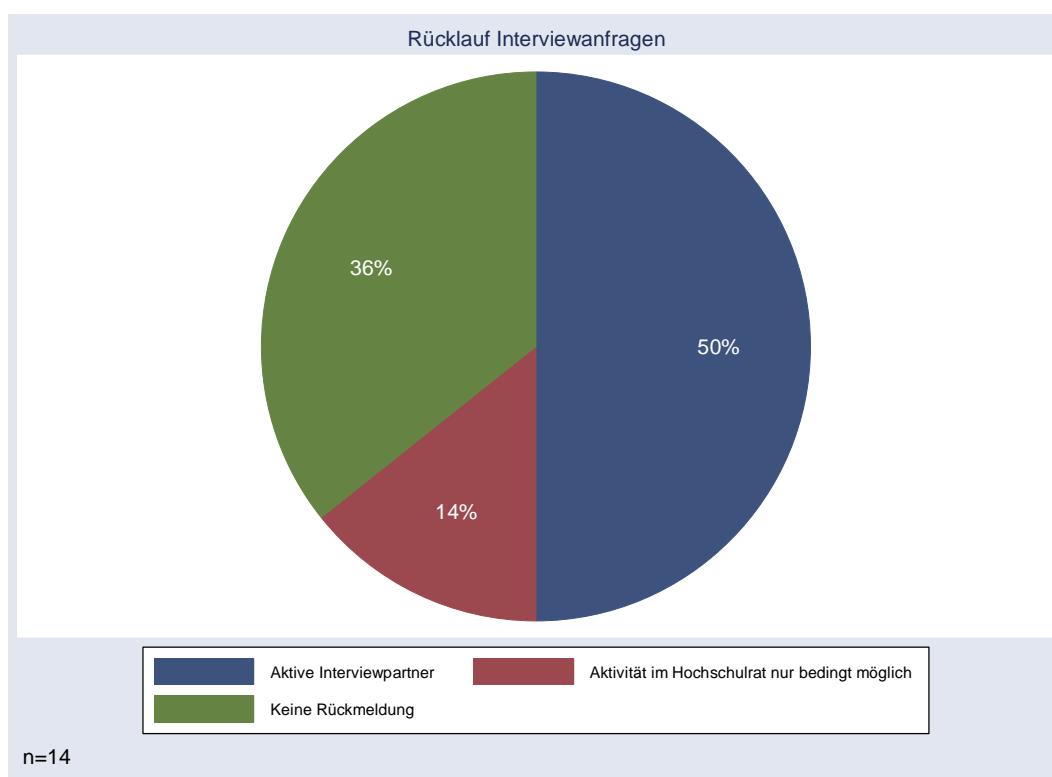
Die Kooperation zwischen Hochschulen und Gewerkschaften kann auf eine langjährige Erfahrung des Wissenstransfers sowohl von wissenschaftlichen Erkenntnissen in die Arbeitswelt als auch von Impulsen aus der Arbeitswelt in die wissenschaftliche Forschung an den Hochschulen zurückblicken. Das allgemeine Reformklima zu Beginn der 1970er Jahre schuf die gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen für die Öffnung der Hochschulen gegenüber den besonderen Problemlagen der Arbeitnehmerschaft. Während die Anfänge dieser nicht unumstrittenen Kooperation in die Debatte um „mehr Demokratie wagen“, um „mehr Chancengleichheit für Kinder aus bildungsfernen Schichten“ und die „Humanisierung der Arbeit“ einzuordnen sind, stellen heute die tief greifenden gesellschaftlichen Desintegrationsprozesse im Zuge globaler Markterweiterung und Europäisierung die Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Gewerkschaft vor neue Herausforderungen. Seit einigen Jahren befinden sich die Gewerkschaften gerade wegen dieser komplexen gesellschaftlichen Problemlagen in einer der tiefsten Krisen des gewerkschaftlichen Handlungsfeldes (abnehmende ordnungspolitische Bedeutung des Flächentarifvertrages) und ihres Selbstverständnisses (Interessenverband versus berufsständische Organisation). Der drastische Mitgliederschwund führt zu einer Reduzierung gewerkschaftlicher Einflussnahme mit deutlichem Niederschlag auf die Durchsetzung gesellschaftlicher Teilhabe ihrer Klientel: Ganz im Gegensatz zum Leitbild einer sozialen Demokratie hat insbesondere die gesellschaftliche Gruppe der Arbeitnehmer an der positiven wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik der letzten Jahre faktisch nicht teilgenommen. Während die Einkommen aus unternehmerischer Wirtschaftstätigkeit in den vergangenen sechs Jahren um annähernd 50% in die Höhe schnellten, lagen die Einkommenssteigerungen der Arbeitnehmer nominal bei nicht einmal 5%; eine extrem scherenhafte Entwicklung, die die realen Partizipationschancen von abhängig Beschäftigten am allgemeinen gesellschaftlichen Leben, vor allem an Bildung und Kultur strukturell einschränkt. Ganz offensichtlich verfügten die Gewerkschaften in der vergangenen Dekade nicht mehr über die gesellschaftliche Verhandlungsposition, diese für marktwirtschaftlich organisierte Gesellschaften typische Tendenz von sozialen Spaltungsprozessen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft signifikant abzulindern.

In diesem allgemeinen gesellschaftlichen Kontext kann es deshalb kaum überraschen, dass Vertreter aus Gewerkschaften im Vergleich zu jenen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft in den neu geschaffenen Steuerungsgremien der bundesdeutschen Hochschulen **mit nur 3% marginal vertreten** sind. Die gewerkschaftlichen Sozialpartner sind in den Hochschulräten deutlich unterrepräsentiert mit der Folge, dass Zielstellungen, Erfahrungen und externer Sachverstand aus der Arbeitswelt in die Tätigkeitsspektren der Hochschulräte nur am Rande eingebracht werden können.

## 7.1 Hochschulräte mit gewerkschaftlichem Hintergrund: zentrale Interviewergebnisse

Grundlage der folgenden Ausführungen sind leitfadengestützte Interviews mit gewerkschaftlichen Vertretern in Hochschulräten. Bundesweit wurde durch vorab erfolgte Recherchen eine Gesamtzahl von vierzehn Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten<sup>13</sup> ermittelt (ohne Stellvertreter). Der Rücklauf auf unsere Interviewanfrage betrug **64%**, wobei 14% der gewerkschaftlichen Repräsentanten angaben, erst jüngst in den Hochschulrat berufen worden bzw. Mitglieder in einem „ruhenden Kuratorium“ zu sein. Diese Rückmeldungsgruppe hatte daher (noch) keine Möglichkeit, aktiv im Hochschulrat mitzuarbeiten oder konnte noch nicht in einem ausreichenden Maß über Arbeitserfahrungen berichten.

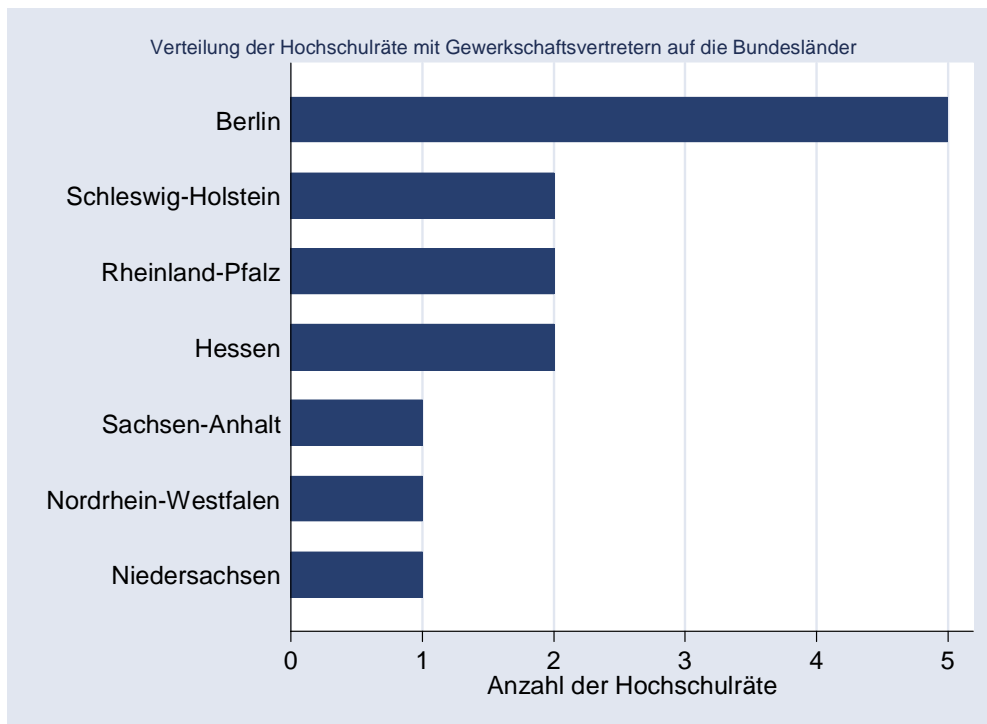
**Abbildung 23: Rücklauf Interviewanfragen**



Die Verteilung der Hochschulräte mit gewerkschaftlichen Vertretern auf die Bundesländer dokumentiert die folgende Abbildung 24.

<sup>13</sup> Die Zahl bezieht sich auf den offiziellen Posten als Gewerkschaftsvertreter. Nicht ermittelbar sind in diesem Zusammenhang „verdeckte“ Gewerkschafter, die zwar Angehörige einer Gewerkschaft sind, dem Hochschulrat aber in einer anderen Funktion angehören. Der Begriff Hochschulrat umfasst auch hier analog alle vergleichbaren Gremien mit länderspezifischer Namensabweichung.

**Abbildung 24: Verteilung der Hochschulräte mit Gewerkschaftsvertretern auf die Bundesländer**



Gründe für diese Verteilung der Hochschulräte mit Gewerkschaftsvertretern finden sich insbesondere in den jeweiligen Besetzungsbestimmungen der Hochschulgesetze der Bundesländer und in der Berufungspraxis. In *Berlin* ist die Beteiligung von Gewerkschaftern als Sozialpartner im Hochschulgesetz festgeschrieben. Damit hat Berlin die im Vergleich stärkste und formalisierteste Form der Interaktion gesellschaftlicher Gruppen in die Steuerung der Hochschulen gewählt. Diese kann jedoch mittels der so genannten „Erprobungsklausel“ (§7a BerlHG) aufgehoben werden, was zurzeit an den meisten Berliner Hochschulen praktiziert wird und die Problematik der so genannten „ruhenden Kuratorien“ bezeichnet. In Berlin besteht durch die „Erprobungsklausel“ des Hochschulgesetzes<sup>14</sup> die Möglichkeit, „...für eine begrenzte Zeit Abweichungen ... zu[zu]lassen, ..., um neue Modelle der Leitung, Organisation und Finanzierung zu erproben...“ (§7a BerlHG). Als eine praktische Form der Abweichung „ruhen“ zurzeit die Kuratorien. Dies bedeutet, dass diese entweder nur sehr selten einberufen werden oder sie durch ein aktives Kuratorium mit einer anderen Zusammensetzung und anderen Zuständigkeiten ersetzt werden. Somit existiert an jeder Berliner Hochschule eine andere, nicht mit den übrigen vergleichbare Form des Hochschulrates. Auch für die Interviews hat dieser Umstand praktische Folgen, da einige Gewerkschafter statt im regulären Kuratorium nur noch im „Ruhenden“ vertreten sind. Die gewerkschaftlichen Vertreter der Berliner Hochschulen bemängeln geschlossen, durch dieses Erprobungskonzept faktisch aus der aktiven Arbeit in den Hochschulräten ausgeschlossen zu sein, ein Widerspruch zu der ursprünglichen Intention des Berliner Hochschulgesetzes, alle relevanten gesellschaftlichen Gruppen in den Hochschulräten zu repräsentieren. In *Rheinland-Pfalz* beruft das fachlich zu-

<sup>14</sup> §7a BerlHG, in Kombination mit den §§51, 64 und der jeweiligen Grundordnung der Hochschule

ständige Ministerium die externen Vertreter des Hochschulrates<sup>15</sup>, so dass hier eine auf gleichmäßige Verteilung zielende Auswahl der Vertreter unterstellt werden kann. Das zuständige *Sachsen-Anhaltiner* Ministerium schlägt einen der fünf Hochschulratsposten vor und lässt ihn durch den Hochschulsenat wählen. Gegebenenfalls wird auch hier Wert auf eine ausgewogene Besetzung gelegt. In *Hessen* legt das Hochschulgesetz Wert auf Vertreter aus der „beruflichen Praxis“, was bei guter Zusammenarbeit der Hochschule mit Persönlichkeiten aus den Gewerkschaften zu deren Berufung in den Hochschulrat als Praxisexperten führen kann. In *Nordrhein-Westfalen* und *Schleswig-Holstein*<sup>16</sup> werden die Hochschulräte gemeinsam vom Senat einer Hochschule und dem zuständigen Ministerium bestellt. Allerdings sind in beiden Bundesländern die Hochschulräte erst 2007 in der jetzigen Form und mit den aktuellen Kompetenzen eingerichtet worden, so dass hier noch nicht an jeder Hochschule ein aktiver Hochschulrat besteht. Über die Gründe der extrem geringen Berufung von Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräte können auf der Grundlage der vorliegenden Daten nur Annahmen formuliert werden. Gerade in diesem Feld besteht vermehrter Forschungsbedarf, da Gewerkschafter als wichtige Repräsentanten der organisierten Arbeitnehmerschaft zentrale gesellschaftliche und arbeitsweltliche Problemstellungen durch die Hochschulräte an Forschung, Lehre und Weiterbildung herantragen können. Wenn Arbeitnehmervertreter nur randständig in den neuen Leitungsgremien der Hochschulen berücksichtigt sind, welche Bedeutung hat dies für das zukünftige Verhältnis von Wissenschaft und Arbeitswelt im Vergleich zu der hier herausgearbeiteten Dominanz von Wissenschaft und Wirtschaft?

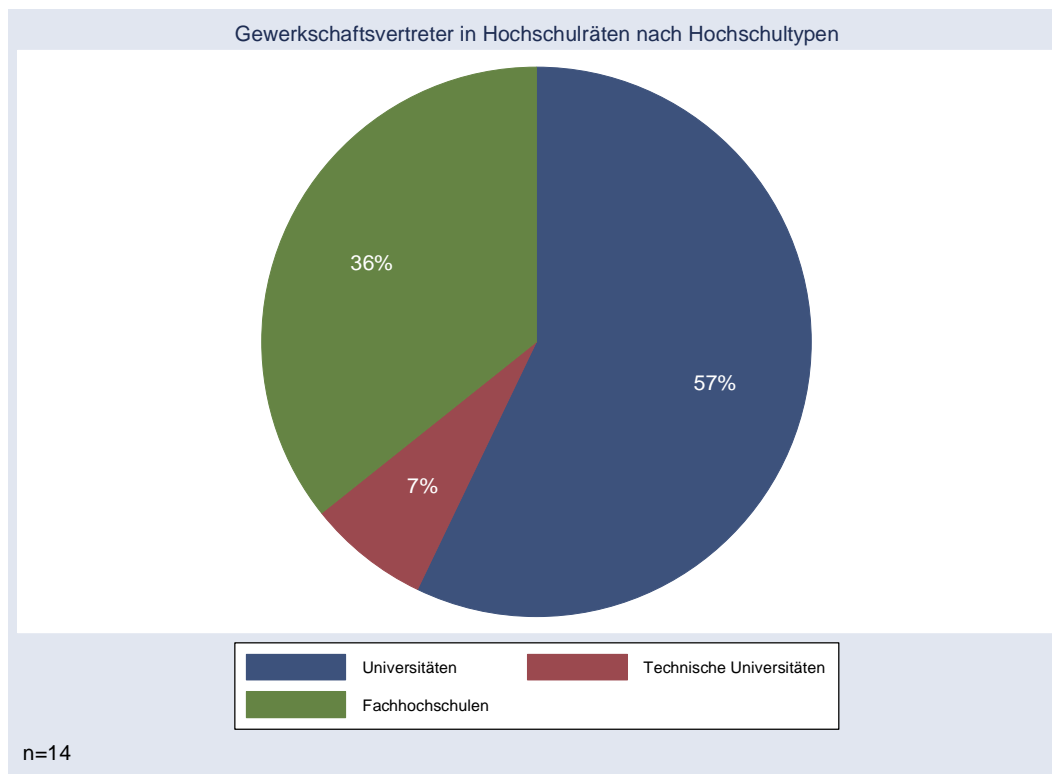
Eine erweiterte Einordnung der Hochschulräte mit gewerkschaftlichen Vertretern nach Hochschultypen zeigt, dass diese vorrangig an Universitäten und Fachhochschulen in den Steuerungsgremien tätig sind. Lediglich sieben Prozent der Gewerkschaftsvertreter sind im Hochschulrat einer technischen Universität, während in den Hochschulräten privater Universitäten keine gewerkschaftlichen Vertreter zu finden sind (vgl. auch Abbildung 13).

---

<sup>15</sup> Besonderheit in Rheinland-Pfalz: Mehrfach befinden sich die Gewerkschaftsvertreter hier im Kuratorium, das parallel zum Hochschulrat existiert. Diese haben jedoch lediglich empfehlende und transfer-kommunikative Funktion.

<sup>16</sup> Mittlerweile wurden die einzelnen Hochschulräte in Schleswig-Holstein zu Gunsten eines Landeshochschulrates abgelöst. Dies konnte jedoch bei beiden vorliegenden Befragungen noch nicht berücksichtigt werden.

**Abbildung 25: Gewerkschaftsvertreter in Hochschulräten nach Hochschultypen**



## 7.2 Auswahl und Rolle der Hochschulräte

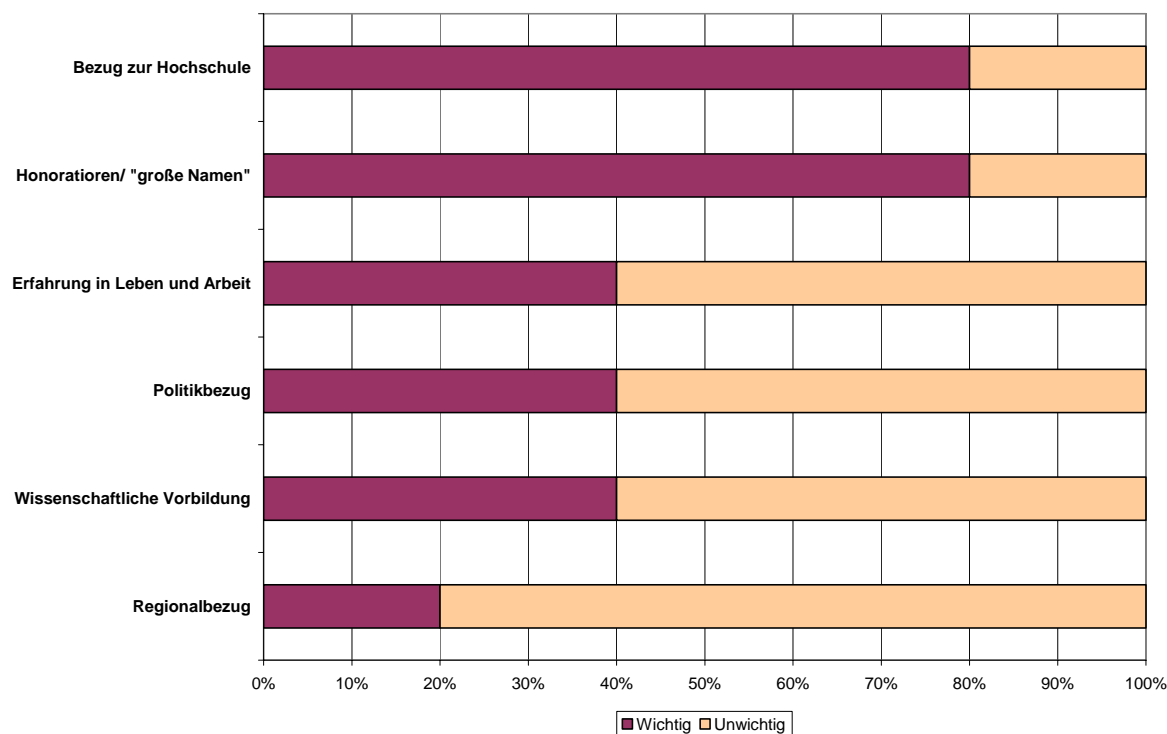
Die Hauptgründe, warum externe Vertreter in den Hochschulrat berufen werden, liegen nach Meinung der befragten Gewerkschaftsvertreter in der „Verzahnung von Wissenschaft und Gesellschaft“ (100% der Nennungen), Berücksichtigung von „externem Sachverstand“ (80% der Nennungen, vgl. Zielsetzungen der Hochschulräte weiter oben) und darin, „über den eigenen Tellerrand der Hochschule hinauszuschauen“. Des Weiteren wurden die „Repräsentanz der gesellschaftlichen Gruppen“ genannt<sup>17</sup> sowie die Nutzung von „Beziehungen“ der Hochschulräte und der Imagegewinn der Hochschule durch „charismatische Persönlichkeiten“. Im Gegensatz dazu sehen die Befragten für die jeweiligen *Personen* Auswahlkriterien<sup>18</sup>, die teilweise von den oben genannten allgemeinen Hintergründen zur Berufung Externer abweichen. Dies deutet auf eine mögliche Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit hin, die es noch näher zu erforschen gilt. An erster Stelle der Auswahlkriterien stehen der „Bezug zu Hochschule“ und Persönlichkeiten, die sich (zumeist in der Politik) einen „Namen gemacht“ haben (vgl. Abbildung 26). An zweiter Stelle folgen die „Lebens- und Arbeitserfahrung“, die ein Kandidat für den Hochschulrat mitbringen sollte, und eine „wissenschaftliche Vorbildung“. Der „Regionalbezug“ wird nur von 20% der Befragten als wichtiges Kriterium benannt.

<sup>17</sup> Formell ist dies im Berliner Hochschulgesetz vorgeschrieben (§64).

<sup>18</sup> Diese Frage wurde offen formuliert und lässt daher weiter gefasste Antworten zu, als in Abbildung 14 bezüglich der postalischen Befragung dokumentiert werden konnten.



**Abbildung 26: Auswahlkriterien für Hochschulratspersönlichkeiten**



Diese Antworten decken sich, bis auf die Vernetzung mit den Unternehmen, mit den Angaben aus unserer quantitativen Untersuchung (vgl. Abbildung 14). Die Abweichung kann jedoch mit der geringen Anzahl an Wirtschaftsvertretern in denjenigen Hochschulräten erklärt werden, in denen die befragten Gewerkschaftsvertreter tätig sind (s.u. „Rolle der Wirtschaftsvertreter“). Auffällig ist jedoch, dass Managementfähigkeiten nicht als Kriterium genannt wurden, obwohl die Stärkung der Hochschulen in diesem Bereich als Ziel bei der Einführung von Hochschulräten formuliert wurde. Dies lässt zwei mögliche Schlüsse zu: Entweder ist diese Fähigkeit bei der Besetzung eines Hochschulrates nicht für wichtig erachtet worden, oder aber die Steuerungskompetenzen des jeweiligen Gremiums sind so gering ausgeprägt, dass Management hier nicht erforderlich ist. Die Beantwortung dieser Frage wäre jedoch interessant, um den gewünschten Zufluss von Wirtschaftskompetenzen als externem Sachverstand näher beurteilen zu können.

Die Rolle der Wirtschaftsvertreter im Gremium wird aus Sicht der befragten Gewerkschaftsvertreter eher unterschiedlich bewertet. In zwei Dritteln der Hochschulräte der Befragten sitzen überraschender Weise keine Vertreter aus der Wirtschaft<sup>19</sup>, was von den Befragten jedoch als Ausnahme in der Hochschullandschaft gesehen wurde und durch die postalische Befragung bestätigt wird (vgl. auch Abbildung 11). In einem weiteren Drittel ist nur ein Wirtschaftsvertreter Mitglied. Hier kann eine leichte Korrelation mit dem hohen Anteil an sozial ausgerichteten Fachbereichen der jeweiligen Hochschule festgestellt werden. Für eine gesicherte Aussage müsste an dieser Stelle ein tieferer Einblick genommen werden, denn auch das Gegenteil zu vornehmlich wirtschaftlich besetzten Hochschulräten ist im Sinne der Sozial-

<sup>19</sup> Dies wurde in zwei Fällen mit der fachspezifischen Ausrichtung der Hochschule begründet.

partnerschaft und einer ausgewogenen Repräsentanz gesellschaftlicher Gruppen an den Hochschulen nicht sinnvoll.

Wirtschaftsvertreter im Hochschulrat tragen tendenziell eher Sachverstand im Bereich finanzielle Ausstattung und Haushalt als im Bereich fachlich-inhaltliche Weichenstellungen an den Hochschulen bei. Bei der Frage nach einer möglichen Korrelation der Existenz von Wirtschaftsvertretern in Hochschulräten und verstärktem Drittmittelfluss konnte diese von keinem der Befragten bestätigt werden. Interviewpartner wiesen darauf hin, dass „ohnehin 70% der Drittmittel Fördergelder der öffentlichen Hand“ seien, so dass die Wirtschaft hier eher eine untergeordnete Rolle spiele. Diese These wäre zukünftig in weiteren Forschungen überprüfenswert.

In ihrem Selbstverständnis sehen sich die Befragten meistens als Person mit Gewerkschaftsbezug und möchten zur Förderung von gesellschaftlich ausgewogenen Themen (s.u., Kapitel 7.3) im Hochschulrat beitragen. Sie treten neben den fachlichen Themen für Studierenden- und Beschäftigteninteressen ein. Allerdings stellten gewerkschaftliche Vertreter auch heraus, dass sie „nicht als Arbeitnehmervertreter der Universitätsangestellten im Gremium“ seien, sondern als Personen mit gewerkschaftlichem Hintergrund konstruktiv im Hochschulrat mitarbeiten wollen. Dies müsse immer wieder gegenüber den anderen Mitgliedern betont werden, um deren Vertrauen zu erhalten und im Gremium als kooperativer Gesprächspartner gesehen zu werden.

### **7.3 Kompetenzen und Gestaltungsspielräume der Hochschulräte**

Die gewerkschaftlichen Vertreter in den Hochschulräten erwarten von ihrer Mitgliedschaft, dass sie an der strategischen Ausrichtung der Hochschulen mitwirken, gesellschaftspolitische Themen in den Hochschulrat einbringen und in hochschulpolitischen Entscheidungen mitbestimmen können. Des Weiteren treten sie für die Verzahnung von Wissenschaft und Arbeitswelt, für eine verbesserte Finanz- und Personalausstattung in Forschung und Lehre sowie für wissenschaftliche Unabhängigkeit ein. Finanz- und Personalfragen, Studiengebühren, Fusions- oder Kooperationsabsichten zwischen mehreren Hochschulen, Akkreditierung, BA/MA-Einführung oder die (inneruniversitäre) Verwaltungsreform sind Beispiele für Themen, mit denen sich die jeweiligen Hochschulräte und die gewerkschaftlichen Vertreter insbesondere beschäftigen.

In Bezug auf die Tagungsabstände und -modi differieren die Einschätzungen der Befragten sehr: Hier reicht die Bandbreite der Antworten von „zumeist vollständige Anwesenheit“ und „ausreichend Zeit für Diskussion“ bis hin zu „meist kommen nur die Stellvertreter“ und „es wird viel abgenickt, da die Zeit für intensivere Auseinandersetzungen fehlt“. Oftmals wünschen sich die Gewerkschaftsvertreter mehr Engagement der einzelnen Personen bzw. mehr Kompetenzen des Gremiums, die es „attraktiver“ gestalten und somit seine Einflussmöglichkeiten auf die Hochschulentwicklung erhöhen.

Allerdings sind die Kompetenzen und die jeweiligen Gestaltungsspielräume der Hochschulräte sehr unterschiedlich ausgestaltet. Diese richten sich nach dem jeweiligen Landeshochschulgesetz und reichen von der Beratungsfunktion bis hin zu Entscheidungskompetenz. Gemeinsam geteilt werden aus der Sicht der Befragten die Kriterien, dass Hochschulräte Beratungsfunktion und Kontrollfunktion übernehmen und mindestens ein Mitspracherecht in Finanzfragen besitzen. Auffällig ist hier allerdings, dass die Sitzungsteilnahme, das Erreichen von Zielen oder Veränderungen und die subjektive Zufriedenheit der Befragten mit ihrer Arbeit im Gremium steigen, je mehr Kompetenzen und Gestaltungsspielräume das Gremium aufweist. Eine mögliche Ursache liegt in der subjektiven Prioritätenzuweisung von Gremiumsmitgliedern im Allgemeinen, nach der sich die aktive Beteiligung an dem zu erwartenden Nutzen der eigenen Arbeit orientiert. Um diesen Zusammenhang in Bezug auf Hochschulräte zu erhärten, bedarf es jedoch weiterer Forschungsarbeit.

Die Aussagen der Befragten zu den Entscheidungsprozessen – im durch das Landesgesetz abgesteckten Kompetenzrahmen – umfassen ein breites Spektrum von „intensiver Diskussionskultur“ über „konstruktive Auseinandersetzung“ oder „wenig strategischer Weichenstellung und geringer Beschlussfassung“. Die Differenzen in den genannten Beurteilungen liegen in den unterschiedlichen Kompetenzen und Arbeitsweisen der Hochschulräte, in der verschiedenartigen Personenkonstellation im jeweiligen Hochschulrat und an der jeweiligen Hochschule begründet. Ein Vertreter nimmt explizit eine positive Veränderung in der Aufgabewahrnehmung des Hochschulrates an, sobald sich der Gestaltungsspielraum des Gremiums erhöht. Auch bringt interdisziplinäre Arbeit, wie sie im Hochschulrat durch seine Zusammenstellung gefördert wird, Verständnis-, Verständigungs- oder Interessenskonflikte mit sich, die ein Gremium im Einzelfall auch lähmen können. Ebenso wie zu den Kompetenzen besteht auch erweiterter Forschungsbedarf zu den Hintergründen dieser unterschiedlichen Arbeitserfahrungen in den Entscheidungsprozessen.

Hinsichtlich der Umsetzung von im Hochschulrat gefassten Beschlüssen berichten die Gewerkschaftsvertreter übereinstimmend, dass die Kontrollfunktion des Gremiums in jedem Fall wahrgenommen werde. Allerdings stehen dem Hochschulrat nur geringe Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung für den Fall, dass Beschlüsse durch das Rektorat (bzw. andere zuständige Stellen) nicht umgesetzt werden.<sup>20</sup> Allgemein wird die Umsetzungsquote getroffener Beschlüsse aber als sehr hoch beschrieben. Ein Befragter erwähnt jedoch explizit einen Fall, in dem der fragliche Beschluss auch nach wiederholter Aufforderung nicht erfüllt worden sei. Interessant für zukünftige Forschung sind in diesem Fall die möglichen Konsequenzen, die eine solche Verweigerungspolitik auf die jeweilige Entwicklung einer Hochschule hat.

---

<sup>20</sup> Lediglich in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen kann der Hochschulrat das Wissenschaftsministerium informieren, sobald es sich um schwerwiegende Beanstandungen handelt. Zuvor sollte allerdings auf eine hochschulinterne Klärung hingewirkt werden. In beiden Ländern und im Saarland hat der Hochschulrat die formelle Aufsicht über die Geschäftsführung. In Berlin können gegebenenfalls „andere Stellen“ zur Überprüfung von Unterlagen aufgefordert werden. Die übrigen Länder sehen keine Sanktionsmöglichkeiten für den Hochschulrat vor.

## **7.4 Verhältnis zwischen Hochschulräten und Hochschule**

Die Zusammenarbeit zwischen Rektor und Hochschulrat wird überwiegend als konstruktiv bezeichnet. Naturgemäß weist sie punktuelle sachbezogene Konflikte auf, die jedoch zumeist im Gremium bearbeitet werden können. Des Weiteren wird die Art der Zusammenarbeit als sehr personenabhängig charakterisiert, wie der Rektor sein Amt verstehe und ausfülle und wie dessen Verhältnis zum Senat bzw. zu Hochschulöffentlichkeit geprägt sei. Neben „hervorragender“ Zusammenarbeit wurde in diesem Zusammenhang auch die Gefahr des möglichen Taktierens zwischen Hochschulrat und Senat durch das Rektorat genannt. Die Tagesordnung des Hochschulrates wird in den meisten Fällen durch das Rektorat bestimmt. Dies schafft durch die Vorselektion eine hohe Gestaltungsmacht des Rektorates. Nach den Erfahrungen der Gewerkschaftsvertreter haben sie selbst jedoch auch die Möglichkeit, Themen auf die Agenda zu setzen. Als einschränkend sei hier allerdings zu sehen, dass sie als Externe selten den Gesamtüberblick über die Hochschule und die anstehenden Aufgaben hätten. Um sich diesen Überblick zu schaffen, bedürfe es eines verstärkten eigenen Engagements.

Das Verhältnis des Hochschulrates zur Hochschulöffentlichkeit wird an jeder Hochschule speziell akzentuiert. Die Bandbreite reicht hier von (teil-)öffentlichen Sitzungen unter Einbezug der lokalen und universitätsinternen Presse über persönliche Kontakte einzelner Mitglieder in die Hochschulöffentlichkeit bis hin zur Tagungspraxis „hinter verschlossener Tür“, die einerseits keine Rückkopplungen mit der Hochschulöffentlichkeit ermöglicht, andererseits ein „Vertrauensverhältnis“ in der Gremienarbeit befördern könnte. Insgesamt wurden von den Befragten auf jeden Fall mehr Kontakte in die Hochschule und nach außen für wünschenswert gehalten.

In den Hochschulräten, in denen die Gewerkschaftsvertreter tätig sind, bestehen sehr sporadische Kontakte zum jeweiligen Senat. Diese sind entweder pflichtgemäß, themenbezogen oder laufen über einzelne Personen der beiden Gremien ab. Eine gewünschte Zusammenarbeit mit dem Senat wurde nicht erwähnt. Zu den Personalräten, den Studierendenvertretungen oder in die Personalverwaltung bestehen laut den Gewerkschaftern sehr unterschiedliche Kontakte. Teilweise wird mit diesen zusammengearbeitet, teilweise besteht kein Kontakt. Sobald hier eine Zusammenarbeit besteht, läuft diese oftmals über den Gewerkschaftsvertreter.

Nach den Erfahrungen der befragten Gewerkschafter existieren in ihrem Gremium keine Beziehungen zu Hochschulräten anderer Hochschulen. Allenfalls bestehen persönliche Kontakte, jedoch keine institutionalisierten Treffen. Diese Vernetzung wird jedoch verstärkt gewünscht, um den – zumindest länderinternen – Austausch zu fördern (vgl. auch Landeshochschulrat in Brandenburg, angestrebte Treffen in Rheinland-Pfalz). In diesem Fall und auch bei den geringen Kontakten in die Hochschule und zu ihren übrigen Organen und Vertretungen kann auf Grundlage der vorliegenden Daten zurzeit nur angenommen werden, ob und in wieweit Kooperationen sinnvoll ermöglicht werden können. Hier spielen Zeitknappheit der Vertreter und Vergleichbarkeit der Arbeit eine Rolle.

## **7.5 Erste Erfahrungen und Einschätzungen**

Mit dieser Befragung konnte ein erster Einblick in die komplexen Zusammenhänge von Berufungsmodalitäten, Arbeitsweisen und praktischen Erfahrungen der Hochschulräte mit gewerk-

schaftlichem Hintergrund gegeben werden. Im Rahmen dieser Kurzstudie stellt sie jedoch nur einen kleinen Ausschnitt der Realität dar, da der Anteil der Gewerkschaftsvertreter in den Gremien noch sehr gering ausfällt.

Hochschulräte sollen verstärkt externen Sachverstand in die Steuerung der Hochschule mit einbringen. Die befragten Gewerkschafter konnten in diesem Zusammenhang teilweise eine vermehrte hochschulinterne Auseinandersetzung insbesondere mit Haushaltsthemen feststellen. Eine substantielle Änderung der Steuerungsmodalitäten sahen sie jedoch in den Gremien, in denen sie agieren, zumeist noch nicht gegeben. Dies mag wiederum auch mit den vorgegebenen Kompetenzen der jeweiligen Hochschulräte zusammen hängen, da die Gremien der Befragten größtenteils über eine im Ländervergleich geringe Kompetenzausstattung verfügen. Insgesamt ist die faktische Steuerungskompetenz der Hochschulen in vielen Fällen an den Hochschulrat übergegangen und sollte im weiteren Konsolidierungsprozess der Hochschulräte keinesfalls unterschätzt werden.

Als Vorteil der Mitarbeit im Hochschulrat sehen die Gewerkschafter die Möglichkeit, bei der Gestaltung der Hochschulen mitbestimmen und mitwirken zu können. Auch die Möglichkeit, Rückkopplungen von außen aus der Arbeitswelt in die Hochschule zu geben, wird als positiv beurteilt. Hier bestünde jedoch Ausweitungsbedarf in den Gestaltungskompetenzen. Als Nachteil des Gremiums Hochschulrat wurde die Gefahr benannt, dass „man im eigenen Saft schmoren“ könnte, sobald das Gremium wenig Input aus dem universitären Innenleben erhält. In einigen Situationen könne der Hochschulrat auch durch inoffiziell getroffene Vorentscheidungen in seiner Funktion geschwächt werden (insbesondere bei einer hohen Anzahl von Politik- und Wirtschaftsvertretern im Gremium oder durch vorgeschaltete Einzelgespräche). Bemängelt wurde daneben das teilweise als zu gering eingeschätzte Engagement der Personen im Hochschulrat, das sich in Abwesenheit oder wenigen Diskussionsbeiträgen niederschlägt.

Anstelle eines Fazits ergeben sich aus der Befragung von Gewerkschaftsvertretern in Hochschulräten folgende offene Fragen:

- Sind Gewerkschafter tendenziell eher im Hochschulrat von Hochschulen vertreten, die über starke gesellschaftswissenschaftliche Fachbereiche verfügen?
- Weichen die allgemein formulierten Beweggründe für die Berufung externer Vertreter in die Hochschulräte von den praktischen Auswahlkriterien für die einzelnen Personen ab? Besteht hier ein signifikanter Zusammenhang?
- Wie können die gesellschaftspolitischen und arbeitsweltlichen Anliegen (ggf. über Gewerkschaftsvertreter) auch vermehrt in die übrigen Hochschulräte getragen werden?
- Ist ein Ausbau der Kontakte der Hochschulräte in die Hochschule, ihre Gremien und Vertretungen und zwischen den Hochschulräten als sinnvoll anzusehen?
- Arbeitet ein Hochschulrat engagierter, sobald er mehr Kompetenzen aufweist und einen höheren Handlungsspielraum erhält? Sind mehr Sanktionsmöglichkeiten für eine erfolgreiche Wahrnehmung seiner Kontrollfunktion erforderlich?
- Die Berliner Regelung der „ruhenden Kuratorien“ hebt die formelle Beteiligung der Gewerkschafter auf, wie reagieren die Gewerkschaftsvertreter auf diese Maßnahme?
- Welche Chancen bestehen unter veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, auch zukünftig die Gewerkschaften als wichtige Sozialpartner in den neuen Steuerungsgremien der Hochschulen zu berücksichtigen?
- Wie kann der Erfahrungsaustausch zwischen den Hochschulratsvertretern mit gewerkschaftlichem Hintergrund gefördert werden?

- Welche möglichen Gründe können eine Erklärung für die ungleiche Verteilung der Gewerkschafter in Hochschulräten zwischen nördlichen und südlichen Bundesländern darstellen?

## 8 Fazit

Der vorliegende Bericht liefert einen differenzierten deskriptiv-empirischen Überblick über Mitglieder und Aufgabenbereiche von Hochschulräten. Im Kontext des hochschulpolitischen Paradigmenwechsels stellen Hochschulräte ein Element des neuen Steuerungsmodells für Hochschulen dar, mit dem eine Vielzahl von Zielsetzungen verbunden ist. Hochschulräte haben sich in nahezu allen Bundesländern als Gremium in Hochschulen etabliert und belegen den generellen Trend zu einer „Zerfaserung“ von Staatlichkeit.

Die Betrachtung der Zusammensetzung von Hochschulräten zeigt, dass sich in den meisten Hochschulen das duale Modell, also die Kombination von Hochschulangehörigen und hochschulexternen Mitgliedern, etabliert hat. In Abhängigkeit vom jeweiligen Bundesland lassen sich jedoch erhebliche Differenzen konstatieren. Die Landeshochschulrechte einiger Bundesländer schreiben im Landeshochschulgesetz vor, dass auch Hochschulangehörige dem Gremium anzugehören haben, in anderen hingegen wird eine rein externe Besetzung rechtlich vorgeschrieben. Bemerkenswert ist, dass Hochschulräte in denjenigen Bundesländern, in denen sich das duale Modell etabliert hat, tendenziell stärkere Kompetenzen haben, als in denjenigen, in denen Hochschulräte rein extern besetzt sind. Es kann spekuliert werden, ob sich hier eine gewisse Skepsis der Akteure in Politik, Wissenschaftsadministration und Wissenschaft bezüglich der Kompetenz von externen Mitgliedern in Hochschulräten widerspiegelt.

Bezüglich der Zusammensetzung der Hochschulräte ist festzustellen, dass sich diese je nach Hochschulart signifikant unterscheidet. So lässt sich an Universitäten nicht von einer Dominanz von Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat sprechen. An Universitäten spielen neben diesen vor allem Personen aus dem Bereich Wissenschaft eine signifikante Rolle. Fachhochschulen und Technische Universitäten sind in ihrer Besetzungspolitik dagegen eindeutig wirtschaftsnäher. Gewerkschaftliche Mitglieder sind in den bundesdeutschen Hochschulräten mit 3% dagegen nur marginal vertreten und damit ihrem gesellschaftspolitischen Stellenwert entsprechend deutlich unterrepräsentiert. Bislang sind jedoch noch keine Aussagen darüber möglich, inwieweit sich durch die neuen „Anlagerungen“ auch Entscheidungsstrukturen verschoben haben. Hinweise auf das organisatorische Management der Hochschulratssitzungen legen aber die Vermutung nahe, dass die Hochschulleitungen - gerade auch mit Hinweisen auf Effizienzerfordernisse – ihre Position eher noch gestärkt haben.

Bei Kompetenzen von Hochschulräten sind grundlegende Unterschiede zwischen den Bundesländern zu konstatieren. Es lässt sich beobachten, dass Bundesländer, die auch in anderen Bereichen die Etablierung neuer Steuerungsmodelle zumindest formell forcieren, mitunter auch diejenigen Bundesländer sind, die den Hochschulräten, als Element des neuen Steuerungsmodells in Hochschulen, eine größere Rolle zu sprechen (Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen). Es stellt sich die Frage, ob sich diese Divergenzen in Folge der Föderalismusreform noch verstärken.

Insgesamt stellen Hochschulräte lediglich ein Element der neuen Steuerung von Hochschulen dar. Will man die Wirkung dieser beurteilen, so sind sie in der Zusammenschau mit den anderen in Abschnitt 2.1 skizzierten Elementen zu betrachten. Über den Stand der Implementation neuer Steuerungsmodelle in Hochschulen und deren Auswirkungen besteht bisher allerdings

noch weitgehende Unklarheit. Wenn es auch durch die Hochschulräte zum Aufbau „privater Verantwortungsstrukturen“ (Genschel et al. 2007) in Konkurrenz zu den klassischen demokratischen Führungsprinzipien kommt, so sind deren Folgewirkungen (etwa neue Verantwortungsverflechtungen oder ein Privatisierungstrend) noch nicht eindeutig erkennbar. Klar scheint nur zu sein, dass sich die Hochschulen auf verschiedenen Wegen „neue Partner“ (Kern 2005) suchen, seien es Wissenschaftsfördereinrichtungen oder auch herausragende Persönlichkeiten zur Rekrutierung in Hochschulräten, die insgesamt das ohnehin schwer zu steuernde „Mehrebenensystem“ (manche Kenner wie Kern sprechen deshalb auch eher von einer „organisierten Anarchie“) weiter auffächern.

Ein Ergebnis solcher Diffusionsprozesse kann darin bestehen, dass sich trotz aller Debatten vom „Wandel des Subjekts moderner Politik“ die exekutiven Hochschulleitungen im Sinne einer neuen Personalisierung – wie sie sich auch auf Regierungsebene zeigt – gut positionieren können. Aber auch eine Stärkung des Machtradius der Hochschulführungen, so ist jedenfalls angesichts der komplexen Organisationszusammenhänge zu vermuten, lässt eher „Durchwursteln“ als „Durchregieren“ erwarten (vgl. hierzu aus allgemeiner Perspektive auch Merkel 2007 sowie Zohlhöfer/Schmidt 2006).



## Literaturverzeichnis

- Bogumil, Jörg/ Grohs, Stephan/ Kuhlmann, Sabine/ Ohm, Anna. K. (2007): Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell – eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung. Sonderband 29. Berlin: edition Sigma.
- Brinckmann, Hans (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin: edition Sigma.
- Evers, Adalbert (Hg.) (2006): Regieren in der Sozialpolitik. Sonderheft 2/2006. Zeitschrift für Sozialreform. Stuttgart: Lucius.
- Dahme, Heinz-Jürgen/ Kühnlein, Gertrud/ Wohlfahrt, Norbert/ Burmester, Monika (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft. Berlin: edition Sigma.
- Fehling, Michael (2002): Neue Herausforderungen an die Selbstverwaltung in Hochschule und Wissenschaft. In: Die Verwaltung 35 (3), 399-424.
- Genschel, Philipp/Leibfried, Stephan/Zangl, Bernhard (2007): Der zerfasernde Staat. Vom Wandel des Subjekts moderner Politik, in: Wolf, Klaus Dieter (Hg.), Staat und Gesellschaft – fähig zur Reform?, Baden-Baden:Nomos, 37-45.
- Groß, Thomas (1999): Das Kuratorium – Hochschulautonomie durch institutionalisierte Kooperation? In: Die Öffentliche Verwaltung 52 (21), 895-902.
- Heinze, Rolf G. (2002): Die Berliner Räterepublik. Viel Rat – wenig Tat? Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Heß, Jürgen (2005): Sind die Neuen Steuerungsinstrumente wissenschaftsadäquat? Hochschulen zwischen Ökonomie, Effizienzdruck und Wissenschaftsfreiheit. In: Fisch, Rudolf/Koch, Stefan (Hg.): Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule - Forschung. Bonn: Lemmens, 145-155.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1997): Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen. Empfehlung des 183. Plenums vom 10. November 1997. Bonn: HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2000): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000. Bonn: HRK.
- Hood, Christopher (1991): A public management for all seasons? In: Public Administration, 69(1), 3-19.
- Huber, Peter M. (2006): Das Hochschulwesen zwischen föderalem Kartell und internationalem Wettbewerb. In: Wissenschaftsrecht 39, 196-212.
- Jaeger, Michael (2006): Leistungsorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen. Hochschul-Information-System. Kurzinformation A1 -2006. Hannover: HIS.
- Jansen, Dorothea (Hg.) (2007): New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration. Berlin: Springer.
- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (2005): Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen – mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In: Teichler, Ulrich/Tippelt, Rudolf (Hg.): Hochschullandschaft im Wandel. Zeitschrift für Pädagogik. 50. Beiheft. Weinheim, Basel: Beltz, 41-55.
- Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (2006): Germany – 16 Länder Approaches to Reform. In: Kehm, Barbara/Lanzendorf, Ute (Hg.): Reforming University Governance – Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn, 135-186.

- Kern, Horst (2005): Über die Kunst, eine Universität zu steuern, in: „Uni in Form“ der Universität Göttingen, H. 1/2005 (4.Jg.).
- Klenk, Tanja (2008): Modernisierung der funktionalen Selbstverwaltung. Universitäten, Krankenkassen und andere öffentliche Körperschaften. Frankfurt a.M.: Campus, i.E.
- Korte, Karl-Rudolf (2003): Maklermacht. Der personelle Faktor im Entscheidungsprozess von Spitzenakteuren, in: Hirscher, Gerhard/Korte, Karl-Rudolf (Hg.), Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 15-28.
- Krücken, Georg (2004): Wettbewerb als Reformpolitik: De- oder Re-Regulierung des deutschen Hochschulsystems? In: Stykow, Petra/Beyer, Jürgen (Hg.): Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Reformfähigkeit und die Möglichkeit rationaler Politik. Festschrift für Helmut Wiesenthal. Wiesbaden: VS, 337-356.
- 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: VS, 522-548.
- Lanzendorf, Ute/Pasternack, Peer (2008): Landeshochschulpolitiken. In: Hildebrandt, Achim/Wolf, Frieder (Hg.), Die Politik der Bundesländer. Politikfelder und Institutionenpolitik. Wiesbaden: VS (im Erscheinen).
- Laqua, Alexander (2003): Der Hochschulrat zwischen Selbstverwaltung und staatlicher Verwaltung. Eine Analyse der Ratsmodelle nach den Landeshochschulgesetzen. Baden-Baden: Nomos.
- Leibfried, Stephan/Zürn, Michael (2006) (Hg.): Transformation des Staates? Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Leszczensky, Michael/Orr, Dominic (2004): Staatliche Hochschulfinanzierung durch indikatorgestützte Mittelverteilung. Dokumentation und Analyse der Verfahren in 11 Bundesländern. Hochschul-Informationssystem. Kurzinformation A2 -2004. Hannover: HIS.
- Mayntz, Renate (2002): University Councils: an institutional innovation in German Universities. In European Journal of Education 37 (1), 21-28.
- Mayntz, Renate (2005): Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?, in: Schuppert, Gunnar Folke (Hg.), Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, Baden-Baden, 11-20.
- Merkel, Wolfgang (2007): Durchregieren? Reformblockaden und Reformchancen in Deutschland, in: Kocka, Jürgen (Hg.): Zukunftsfähigkeit Deutschlands. WZB-Jahrbuch 2006, Berlin: ed. Sigma, 27-45.
- Minssen, Heiner/Molsich, Beate/Wilkesmann, Uwe/Andersen, Uwe (2003): Kontextsteuerung von Hochschulen. Folgen der indikatorisierten Mittelzuweisung. Berlin: Duncker und Humblot.
- Münch, Richard (2007): Die akademische Elite. Zur Konstruktion akademischer Exzellenz. Frankfurt (a. M.): Suhrkamp.
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (1998): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Naschold, Frieder/Bogumil, Jörg (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. 2. Auflage. Opladen: Leske und Budrich.
- Nienhüser, Werner/Jacob, Anna Katharina/Wegener, Maria (2007): Besetzung und Struktur von Hochschulräten in deutschen Universitäten – Konzeption und erste Befunde eines laufenden Forschungsprojektes. Essen.

- Pasternack, Peer (2005): Wechselwirkungen von Politik und Neuen Steuerungsmodellen im Hochschulreformprozess. In: Fisch, Rudolf/Koch, Stefan (Hg.), Neue Steuerung von Bildung und Wissenschaft. Schule – Hochschule – Forschung. Bonn: Lemmens, 131-143.
- Pechar, Hans (2003): In Search of a New Profession. Transformation of Academic Management in Austrian Universities. In: Amaral, Alberto/Meek, V. Lynn/Larsen, Ingvild M. (Hg.), The Higher Education Managerial Revolution? Dordrecht et al.: Kluwer, 109-129.
- Pollitt, Christopher/Bouckaert, Geert (2004): Public Management Reform. A Comparative Analysis. Second Edition. Oxford.
- Schiene, Christof/ Schimank, Uwe: Forschungsevaluation als Organisationsentwicklung: die Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen. In: die hochschule, 15 (2006), S. 46-62.
- Schmidt, Thomas (2004): Deutsche Hochschulräte. Begriff, Darstellung und rechtliche Analyse. Frankfurt (a.M.): Lang.
- Schuppert, Gunnar Folke (Hg.) (2005): Governance-Forschung. Vergewisserung über Stand und Entwicklungslinien, Baden-Baden: Nomos.
- Sieber, Michael (2000): Einführung von Hochschulräten – Chancen und Risiken. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2000): Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000. Bonn: HRK, 16-24.
- Sterzel, Dieter/ Perels, Joachim (2003): Freiheit der Wissenschaft und Hochschulmodernisierung: Das Niedersächsische Hochschulgesetz und das Selbstverwaltungsrecht der Universitäten, Schriften der Hans-Böckler-Stiftung, Baden-Baden: Nomos.
- Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.) (2002): Qualität durch Wettbewerb und Autonomie – Landeshochschulgesetze im Vergleich. Essen: Stifterverband.
- Teichler, Ulrich (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch: eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt/Main: Campus.
- Westerburg, Sandra (2006): Auswirkungen der Föderalismusreform auf die rechtlichen Rahmenbedingungen von Wissenschaft und Forschung. In: Wissenschaftsrecht 39, 338-344.
- Wiesenthal, Helmut (2006): Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung, Wiesbaden: VS - Verlag.
- Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.) (2007): Dokumentation der Tagung: Hochschulräte: Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in NRW. Online unter <http://www.wz.nrw.de/wz/veran/HFG-Hochschulraete.htm> (Stand 13.11.2007).
- Wolf, Klaus Dieter (2007): Einführungsvortrag: Staat und Gesellschaft – fähig zur Reform?, in: Ders. (Hg.), Staat und Gesellschaft – fähig zur Reform?, Baden-Baden: Nomos, 19-33.
- Ziegele, Frank (2004): Was leisten Hochschulräte. Erste Erfahrungen in Osnabrück diskutiert. In: Wissenschaftsmanagement 10 (2), 4-6.
- Zohlhöfer, Reimut/Schmidt, Manfred G. (2006): Regieren in der Bundesrepublik Deutschland seit 1949 – eine Bilanz, in: Schmidt, Manfred G./Zohlhöfer, Reimut (Hg.), Regieren in der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden: VS – Verlag, 513-525.

## **Anhang : Synopse der Stellung der Hochschulräte in den Landeshochschulgesetzen**

	Baden-Württemberg	Bayern	Berlin	Hamburg
Aktuelles LHG	2005	2006	2006	2001
Bezeichnung	Aufsichtsrat	Hochschulrat	Kuratorium	Hochschulrat
Mitgliederanzahl	7, 9 oder 11	16 stimmberechtigte Mitglieder	s. u.	5 oder 9 (Universität Hamburg und Hochschule für angewandte Wissenschaften)
Zusammensetzung	Die Anzahl der externen Mitglieder muss die Anzahl der internen Mitglieder mindestens um 1 übersteigen.	Dem Hochschulrat gehören die gewählten Mitglieder des Senats, also fünf Vertreter der Hochschulprofessoren, ein Vertreter des wissenschaftlichen Personals, ein Vertreter der sonstigen Mitarbeiter, ein Studierendenvertreter und die Frauenbeauftragte, und acht externe Mitglieder an. Die Frauenbeauftragte hat kein Stimmrecht im Hochschulrat.	Dem Kuratorium gehören das für Hochschulen zuständige Mitglied des Senats, die Senatsmitglieder für Inneres und Finanzen, sowie ein weiteres Mitglied des Senats, vier Mitglieder des Abgeordnetenhauses, wobei jede Fraktion mit einem Mitglied vertreten sein soll, zwei Hochschulprofessoren, zwei Vertreter des wissenschaftlichen Personals, zwei Vertreter der Studierenden, zwei Vertreter des nichtwissenschaftlichen Personals, zwei Vertreter der Berliner Arbeitgeberverbände (Ausnahme FH für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, wo je ein Vertreter der Jugend- und Wohlfahrtsverbände Mitglied ist, und die FH für Verwaltung und Rechtspflege, wo ein Vertreter des Rats der Bürgermeister und ein Bürgerbeauftragter Mitglied sind), zwei Vertreter der Berliner Gewerkschaften, ein Vertreter der Interessen von Frauen und ein Vertreter der Umweltbelange vertritt.	Die Mitglieder des Hochschulrats dürfen nicht der zuständigen Behörde angehören. Die vom Hochschulsenat gewählten Mitglieder dürfen zur Hälfte der Hochschule angehören.
Vorsitzender	Externes Mitglied	Externes Mitglied	Das für Hochschulen zuständige Mitglied des Senats.	Externes Mitglied
Bestellungsverfahren	Ein Ausschuss, bestehend aus zwei Vertretern des Senats, die nicht dem Vorstand angehören, zwei Vertretern des bisherigen Aufsichtsrats und einem Vertreter des Landes mit zwei Stimmen erarbeitet einvernehmlich eine Kandidatenliste. Die Liste bedarf der Zustimmung des Senats mit Stimmenmehrheit und der Zustimmung durch das Land. Die Mitglieder werden vom Wissenschaftsminister bestellt.	Hochschulleitung und das zuständige Staatsministerium erstellen für die externen Mitglieder gemeinsam eine Kandidatenliste. Die Liste bedarf der Zustimmung des Senats. Die Mitglieder werden vom zuständigen Staatsminister bestellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Mitglieder des Abgeordnetenhaus werden für eine Wahlperiode (vier Jahre) gewählt.</li> <li>Mitglieder der Berliner Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften werden auf Vorschlag der Verbände vom Abgeordnetenhaus für zwei Jahre gewählt. Diese dürfen nicht hauptberuflich im Hochschulbereich tätig sein oder dem Abgeordnetenhaus angehören.</li> <li>Die Vertreterin der Interessen von Frauen und der Vertreter von Umweltbelangen werden vom Abgeordnetenhaus für zwei Jahre gewählt.</li> </ul>	Die Wahl von vier bzw. 8 Mitgliedern erfolgt jeweils zur Hälfte durch Senat und Hochschulsenat. Das weitere Mitglied des Hochschulrates wird durch die anderen Mitglieder gewählt.
Amtsdauer	Festlegung durch Grundordnung der jeweiligen Hochschule.	4 Jahre mit Option zur erneuten Bestellung für weitere 4 Jahre	s. o.	4 (Wiederwahl möglich)
Abberufungsmöglichkeit	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung bei Profilbildung</li> <li>Aufsicht über Geschäftsführung des Vorstandes</li> <li>Wahl und Abwahl der Vorstandsmitglieder</li> <li>Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>Beschlussfassung über den Haushaltsplan</li> <li>Zustimmung zu Hochschulverträgen</li> <li>Zustimmung zur Gründung und Beteiligung an Unternehmen</li> <li>Beschlussfassung über Mittelverteilung</li> <li>Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht</li> <li>Zustimmung zur Errichtung und Aufhebung von Hochschuleinrichtungen</li> <li>Zustimmung zu hochschulübergreifenden Kooperationen</li> <li>Beschlussfassung über Widmung von Professuren</li> <li>Stellungnahme zur Errichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen</li> <li>Stellungnahme zu Änderungen der Grundordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschlussfassung über Erlass und Änderungen der Grundordnung</li> <li>Wahl und Abwahl des Präsidenten</li> <li>Wahl und Abwahl der anderen Mitglieder der Hochschulleitung (mit Ausnahme des Kanzlers)</li> <li>Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>Beschlussfassung über die Kandidaten für das Amt des Kanzlers</li> <li>Beschlussfassung über die Errichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen</li> <li>Stellungnahme zur Errichtung und Aufhebung von Hochschuleinrichtungen</li> <li>Stellungnahme zum Haushaltsplan</li> <li>Beratung über Rechenschaftsbericht der Hochschulleitung</li> <li>Feststellung des Körperschaftshaushalts</li> <li>Stellungnahme zu Zielvereinbarungen mit dem Land</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beschlussfassung über Haushaltsplan</li> <li>Richtlinien für die Haushaltsführung</li> <li>Erlass von Gebührensatzungen</li> <li>Beschlussfassung über Errichtung und Aufhebung von Hochschuleinrichtungen</li> <li>Stellungnahme zu Struktur- und Entwicklungsplänen</li> <li>Beschlussfassung über Widmung von Professuren</li> <li>Beschlussfassung über Personalangelegenheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wahl und Abwahl des Präsidenten</li> <li>Auswahl und Abwahl des Vizepräsidenten</li> <li>Genehmigung über die Grundordnung</li> <li>Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>Beschlussfassung über Mittelverteilung</li> <li>Genehmigung des Haushaltsplans</li> <li>Genehmigung von Gebührensatzungen</li> <li>Stellungnahme zu Leistungsbezügen der Mitglieder des Präsidiums</li> <li>Beratung bei Profilbildung</li> </ul>
Sonderregelungen		Neben dem Hochschulrat kann ein Kuratorium eingerichtet werden. Die Zusammensetzung wird durch die Grundordnung geregelt. Seine Mitglieder dürfen nicht gleichzeitig Mitglieder des Hochschulrats sein.	Mittels einer Erprobungsklausel können die offiziellen Kuratorien zu „ruhenden“ Kuratorien bestimmt und durch anders besetzte Kuratorien mit differenzierten Zuständigkeiten ersetzt werden.	

	Hessen	Mecklenburg-Vorpommern	Niedersachsen.	
Aktuelles LHG	2006	2006	2007	
Bezeichnung	Hochschulrat	Hochschulrat	Hochschulrat	Stiftungsrat
Mitgliederanzahl	7	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	7	7
Zusammensetzung	Der Hochschulrat besteht aus vier Persönlichkeiten aus den Bereichen Wirtschaft und berufliche Praxis und drei Persönlichkeiten aus dem Bereich Wissenschaft und Kunst. Bei allen Mitgliedern muß es sich um hochschulexterne Personen handeln.	Dem Hochschulrat dürfen nur hochschulexterne Personen angehören.	Dem Hochschulrat gehören fünf externe Mitglieder, ein Mitglied der Hochschule und eine Vertreter des zuständigen Ministeriums an. Mindestens 3 Mitglieder sollen Frauen sein.	Dem Hochschulrat gehören fünf externe Mitglieder, ein Mitglied der Hochschule und ein Vertreter des zuständigen Ministeriums an. Mindestens 3 Mitglieder sollen Frauen sein.
Vorsitzender	Ein Mitglied des Hochschulrats.	Ein Mitglied des Hochschulrats.	Externes Mitglied	Externes Mitglied.
Bestellungsverfahren	Das zuständige Ministerium ernennt die Hochschulräte auf Vorschlag des Präsidiums der im Benehmen mit dem Senat erfolgen muß. (Weiteres regelt die Geschäftsordnung des Hochschulrats.	Die Mitglieder des Hochschulrats werden vom Konzil gewählt (weitere Modalitäten der Berufung sind in der jeweiligen Grundordnung der Hochschule zu regeln).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die externen Mitglieder sind im Einvernehmen mit dem Senat vom Fachministerium zu ernennen.</li> <li>Das interne Mitglied ist vom Senat zu wählen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die externen Mitglieder sind im Einvernehmen mit dem Senat vom Fachministerium zu ernennen.</li> <li>Das interne Mitglied ist vom Senat zu wählen.</li> </ul>
Amtsdauer	2 bis 4 Jahre	Durch die Grundordnung der jeweiligen Hochschule geregelt.	Wird in der Grundordnung geregelt. Die maximale Amtsdauer wird durch das Landeshochschulgesetz jedoch auf 5 Jahre beschränkt.	
Abberufungsmöglichkeit	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Das Fachministerium kann einen Hochschulrat aus wichtigem Grund vorzeitig abberufen.	Das Fachministerium kann einen externen Hochschulrat aus wichtigem Grund vorzeitig abberufen.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung bei Hochschulentwicklung</li> <li>Beratung bei Struktur- und Entwicklungsplänen</li> <li>Beratung zu den Zielvereinbarungen</li> <li>Beratung zu Evaluierungsverfahren</li> <li>Beratung bei Mittelverteilung</li> <li>Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht der Hochschulleitung</li> <li>Stellungnahme zum Haushaltsplan</li> <li>Stellungnahme zur Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen</li> <li>Stellungnahme zur Gliederung der Hochschule in Fachbereiche</li> <li>Optional: Vorschlag eines Kandidaten für die Wahl zum Präsidenten</li> <li>Zustimmung zur Abwahl des Präsidenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung bei Struktur- und Entwicklungsplänen</li> <li>Beratung bei Profilbildung</li> <li>Beratung bei Hochschulentwicklung</li> <li>Festlegung der Mittelverteilung</li> <li>Beschlussfassung über Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stellungnahme zu Struktur- und Entwicklungsplänen</li> <li>Stellungnahme zur Gründung von oder Beteiligung an Unternehmen</li> <li>Stellungnahme zu den Entwürfen für die Zielvereinbarungen</li> <li>Beschlussfassung über Wahl und Abwahl der Hochschulleitung.</li> <li>Beschlussfassung bei Berufungen von Professoren (insofern ihm gemäß §48 Abs. 2 des Niedersächsischen Hochschulrechts das Berufsrecht übertragen wurde)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufsicht über Präsidium der Stiftung</li> <li>Ernennung oder Bestellung und Entlassung der Mitglieder des Präsidiums der Hochschule</li> <li>Entscheidung über Veränderungen oder Belastungen des Grundstockvermögens und die Aufnahme von Krediten</li> <li>Zustimmung zum Haushaltsplan</li> <li>Zustimmung zur Gründung von Unternehmen oder Beteiligung an Unternehmen</li> <li>Beschlussfassung über Änderungen der Stiftungssatzung und Erlass, Änderung und Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung</li> <li>Rechtsaufsicht über die Hochschule</li> <li>Optionale Stellungnahme zu Zielvereinbarungen</li> </ul>
Sonderregelungen				

	Nordrhein-Westfalen	Rheinland-Pfalz	Saarland	Sachsen
Aktuelles LHG	2006	2003	2004	2007
Bezeichnung	Hochschulrat	Hochschulrat	Universitätsrat	Kuratorium
Mitgliederanzahl	6, 8 oder 10 Mitglieder	10 Mitglieder	7 Mitglieder	Bis zu maximal 12 Mitglieder
Zusammensetzung	Alle Mitglieder des Hochschulrates müssen externe Mitglieder sein oder bei mindestens der Hälfte der Mitglieder muß es sich um Externe handeln.	Dem Hochschulrat gehören 5 interne und 5 externe Mitglieder an. Die externen Mitglieder dürfen nicht gleichzeitig Mitglied des Fachministeriums sein.	Dem Hochschulrat dürfen nur externe Mitglieder angehören. Dem Hochschulrat müssen mindestens zwei Frauen angehören.	Dem Kuratorium dürfen nur externe Mitglieder angehören. Diese externen Mitglieder dürfen keinem Staatsministerium angehören. Nicht mehr als ¼ der Mitglieder dürfen Professoren im Ruhestand sein.
Vorsitzender	Externes Mitglied	Externes Mitglied	Externes Mitglied	Externes Mitglied
Bestellungsverfahren	Ein Auswahlgremium, bestehend aus zwei Vertretern des Senats, die nicht dem Präsidium angehören, zwei Vertretern des bisherigen Hochschulrats und einem Vertreter des Landes mit zwei Stimmen erarbeitet einvernehmlich eine Kandidatenliste. Die Liste bedarf der Zustimmung des Senats mit Stimmenmehrheit und der Zustimmung durch das Land. Die Mitglieder werden vom Fachministerium bestellt.	Die externen Mitglieder werden durch das Fachministerium berufen. Die internen Mitglieder werden vom Senat mit 2/3-Mehrheit gewählt. Interne Mitglieder dürfen nicht gleichzeitig Mitglieder des Senats sein. Wird ein Mitglied des Senats gewählt, verliert es seine Mitgliedschaft in diesem.	Der Senat und die Landesregierung schlagen jeweils drei Mitglieder vor, die vom zuständigen Minister ernannt werden. Der Vorsitzende, als siebtes Mitglied, wird, nach Anhörung des Senats vom zuständigen Minister bestellt.	Eine Hälfte der Kuratoren wird auf Vorschlag des Rektoratskollegiums vom Fachministerium berufen. Die andere Hälfte wird vom Fachministerium vorgeschlagen und nach Zustimmung des Rektoratskollegiums berufen. In beiden Fällen ist Einvernehmen mit dem Senat herzustellen.
Amtsdauer	5 Jahre	5 Jahre	4 Jahre	5 Jahre (Widerberufung ist zulässig)
Abberufungsmöglichkeit	Wenn ein Hochschulratsmitglied seine Pflichten verletzt, findet §84 Landesbeamtengesetz sinngemäß Anwendung.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufsicht über Hochschulleitung</li> <li>• Beschlussfassung über Wahl und Abwahl der Hochschulleitung</li> <li>• Zustimmung zu Struktur- und Entwicklungsplänen</li> <li>• Zustimmung zum Haushaltsplan</li> <li>• Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht</li> <li>• Stellungnahme zu Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zustimmung (Beschlussfassung) zur Grundordnung bzw. Änderungen der Grundordnung</li> <li>• Beschlussfassung über Errichtung, Änderung oder Aufhebung von Hochschuleinrichtungen</li> <li>• Beschlussfassung über Mittelverteilung</li> <li>• Beratung bei der Hochschulentwicklung</li> <li>• Unterbreitung von Vorschlägen zur Einrichtung von Studiengängen</li> <li>• Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>• Vorschlag einer Person zur Wahl als Präsident</li> <li>• Vorschlag einer Person zur Wahl eines Vizepräsidenten, insofern der Präsident von seinem Vorschlagsrecht keinen Gebrauch macht.</li> <li>• Vorschlag einer Person zur Wahl als Kanzler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufsicht über Hochschulleitung</li> <li>• Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>• Zustimmung zum Haushaltsplan</li> <li>• Aufsicht über Haushaltsführung</li> <li>• Mitwirkung bei Wahl und Abwahl des Präsidenten</li> <li>• Zustimmung zur Mittelverteilung</li> <li>• Zustimmung zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten, Studiengängen, wissenschaftlichen Einrichtungen, Kompetenzzentren und anderen Organisationsformen</li> <li>• Stellungnahme zur Widmung von Professuren</li> <li>• Stellungnahme zur Grundordnung</li> <li>• Stellungnahme zu Studien- und Prüfungsordnungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellungnahme zur Hochschulentwicklung</li> <li>• Stellungnahme zu grundsätzlichen organisatorischen Entscheidungen</li> <li>• Stellungnahme zu wesentlichen Investitionen</li> <li>• Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht</li> <li>• Stellungnahme zu Lehr- und Forschungsberichten</li> <li>• Beschlussfassung über die Struktur der Hochschule in Fakultäten und zentrale Einrichtungen.</li> <li>• Beschlussfassung über die Errichtung und Aufhebung von Fakultäten</li> <li>• Beschlussfassung über Haushaltsplan</li> <li>• Beschlussfassung über Zielvereinbarungen</li> </ul>
Sonderregelungen				Das Fachministerium kann im Einvernehmen mit dem Rektoratskollegium und dem Kuratorium seine Aufgaben auf das Kuratorium widerruflich übertragen.

	Sachsen-Anhalt	Schleswig-Holstein	Thüringen	Österreich
Aktuelles LHG	2006	2007	2006	2002
Bezeichnung	Kuratorium	Hochschulrat	Hochschulrat	Universitätsrat
Mitgliederanzahl	5 Mitglieder	5 Mitglieder	6, 8 oder 10 Mitglieder (Friedrich-Schiller-Universität Jena)	5, 7 oder 9 Mitglieder
Zusammensetzung	Dem Kuratorium dürfen nur externe Mitglieder angehören.	Dem Hochschulrat dürfen nur externe Mitglieder angehören. Mindestens zwei der Mitglieder sollen Frauen sein.	Der Hochschulrat setzt sich entweder nur aus externen Mitgliedern oder zu mindestens 2/3 aus externen Mitgliedern zusammen. Mitglieder des Hochschulrats dürfen nicht dem Fachministerium angehören.	Dem Universitätsrat dürfen nur externe Mitglieder angehören. Die Mitglieder dürfen keine Personen angehören die der Bundesregierung oder einer Landesregierung angehört haben, dem Nationalrat, Bundesrat oder einem sonstigen allgemeinen Vertretungskörper angehört haben, die Funktionäre einer politischen Partei waren oder in den letzten vier Jahren vor Ernennung eine solche Position innehatten.
Vorsitzender	Mitglied des Kuratoriums.	Mitglied des Hochschulrats	Externes Mitglied	
Bestellungsverfahren	Die Mitglieder werden durch den Senat gewählt. Bei einem Mitglied hat das Fachministerium ein Vorschlagsrecht inne.	Vier Mitglieder werden vom Senat vorgeschlagen und vom Fachministerium bestellt. Die vier gewählten Mitglieder schlagen ein weiteres Mitglied vor, das ebenfalls vom Fachministerium bestellt werden muß.	Ein Auswahlgremium, bestehend aus zwei Vertretern des Senats, die nicht dem Präsidium angehören, zwei Vertretern des bisherigen Hochschulrats und einem Vertreter des Landes mit zwei Stimmen erarbeitet einvernehmlich eine Kandidatenliste. Die Liste bedarf der Zustimmung des Senats mit Stimmenmehrheit und der Zustimmung durch das Land. Die Mitglieder werden vom Fachministerium bestellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2, 3 oder 4 Mitglieder werden vom Senat gewählt</li> <li>• 2, 3 oder 4 Mitglieder werden auf Vorschlag des Bundesministers von der Bundesregierung ernannt</li> <li>• Bundesminister und Senat haben gleich viele Mitglieder zu wählen.</li> <li>• Ein weiteres Mitglied wird von den bereits gewählten Mitgliedern gewählt.</li> </ul>
Amtsdauer	Maximal. 5 Jahre (Genauere Regelung in der Grundordnung der jeweiligen Hochschule)	3 Jahre (Mit Möglichkeit der Wiederbestellung)	4 Jahre (Wiederbestellung möglich)	5 Jahre (Wiederbestellung ist für eine weitere Periode möglich)
Abberufungsmöglichkeit	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Nicht im Landeshochschulgesetz geregelt.	Der Bundesminister kann ein Mitglied wegen schwerer Pflichtverletzung, einer strafgerichtlichen Verurteilung oder mangelnder körperlicher oder geistiger Eignung im Einvernehmen mit dem Senat und dem Rektorat abberufen.
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellungnahme zum Haushaltsplan</li> <li>• Beschlussfassung über Rechenschaftsbericht der Hochschulleitung</li> <li>• Weitere Regelungen sind den Grundordnungen der jeweiligen Hochschulen zu entnehmen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidung bei Anrufung durch den Kanzler</li> <li>• Stellungnahme zur Grundordnung</li> <li>• Beschlussfassung über Satzung für Qualitätssicherung und Satzungen in Selbstverwaltungsangelegenheiten</li> <li>• Beratung bei Profilbildung</li> <li>• Stellungnahme zum Haushaltsplan</li> <li>• Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>• Beschlussfassung über Mittelverteilung</li> <li>• Stellungnahme zur Einrichtung von Studiengängen</li> <li>• Stellungnahme zu Zielvereinbarungen</li> <li>• Aufsicht über die Erfüllung von Zielvereinbarungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratung bei Profilbildung</li> <li>• Beratung bei Weiterentwicklung von Studiengängen</li> <li>• Wahl und Abwahl des Präsidenten und des Kanzlers</li> <li>• Beschlussfassung über Grundordnung</li> <li>• Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>• Beschlussfassung über Mittelverteilung</li> <li>• Stellungnahme zu Zielvereinbarungen</li> <li>• Stellungnahme zu Entscheidungen des Präsidiums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne</li> <li>• Entwurf der Leistungsvereinbarung der Universität und der Geschäftsordnung des Rektorats</li> <li>• Wahl des Rektors aus einem Dreivorschlag des Senats</li> <li>• Wahl des Vizerektors auf Vorschlag des Rektors</li> <li>• Abschluß des Arbeitsvertrages und der Zielvereinbarung mit dem Rektor</li> <li>• Stellungnahme zu Studien- und Prüfungsordnungen</li> <li>• Beschlussfassung über Gründung von Gesellschaften und Stiftungen</li> <li>• Genehmigung des Rechenschaftsberichts des Rektors und der Wissensbilanz</li> </ul>
Sonderregelungen		Die Universität Flensburg, die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel und die Universität zu Lübeck haben einen gemeinsamen Hochschulrat, der als Universitätsrat bezeichnet wird. Der Universitätsrat hat die gleichen Kompetenzen wie der Hochschulrat. Der Universitätsrat hat 9 Mitglieder, von denen vier Frauen sein sollen.		