

# Reorganisation der Hochschulräte



Marcel Schütz

Marcel Schütz, M.A.  
Mitarbeiter  
Carl von Ossietzky  
Universität Oldenburg  
Lehrstuhl für Bildungs-  
management  
Ammerländer Heerstraße  
114–118  
marcel.schuetz@uni-olden-  
burg.de

Seit zwei Jahrzehnten haben die Länder Hochschulräte als Aufsichtsorgane an ihren Hochschulen installiert, die Grundsatz- und Steuerungsaufgaben übernehmen und strategischen Einfluss ausüben. War der Hochschulrat (HSR) in der Gremienorganisation stets umstritten, folgte mit den Jahren seine Etablierung. Hamburg und Nordrhein-Westfalen planen Novellen ihrer Hochschulgesetze. Baden-Württemberg hat sein neues Gesetz bereits im April verabschiedet. Hierbei sind auch Änderungen für die HSR festzustellen. Im Folgenden werden die Neuordnungen einer Kurzanalyse unterzogen. Zunächst sind die (alten) Regelungen in den drei Ländern zu betrachten. Abbildung 1 deutet darauf hin, dass es im Bund nicht „die“ Gestalt des HSR gibt. Von einem Mustertyp kann nicht die Rede sein (vgl. Bogumil et al. 2013, S. 91). Die Befugnisse sind jedoch regelmäßig so gelagert, dass sie im Zusammenspiel der Gremien kompensatorische Wirkung wahren.

## Länderspezifische Änderungen im Detail

### Baden-Württemberg

Die Novelle des Hochschulgesetzes in Baden-Württemberg sieht zunächst sprachliche Korrekturen vor. Aus „Vorständen“ werden wieder Rektorate, der „Vorstandsvorsitzende“ wird wieder Rektor. Und statt von einem „Aufsichtsrat“ spricht das Gesetz vom Hochschulrat. Nun wird der Senat an Wahl und Abwahl der Hochschulleitung und hauptamtlicher Rektorsmitglieder beteiligt. Eine Reihe von Ratskompetenzen fallen weg. So wird der HSR nicht

mehr an der Bestätigung nebenamtlicher Rektorsmitglieder beteiligt. Weiter gehen ihm zwei in die Binnenorganisation hineinreichende Zuständigkeiten verloren: Über Organisationseinheiten hat der HSR nicht mehr mitzureden. Ebenso verliert er das Recht, Funktionsbeschreibungen der Hochschullehrer zu beschließen. Rektoriale Jahresberichte werden nun unter Senatsbeteiligung erörtert. Auch in der Struktur- und Entwicklungsplanung kann der Senat zukünftig auf Mitbestimmung hoffen: Ein Ausschuss mit dem HSR soll Vorschläge erarbeiten, die dem Rektorat vorgelegt werden. Eingelegt wird eine Frauenquotierung von mindestens 40 Prozent. In puncto Mitgliedschaft sollen zukünftig keine Hochschulinternen im HSR wirken. Allerdings besteht ein Passus, der die Konstruktion gemischter Räte über die Grundordnung ermöglicht. Dann jedoch ist die Mehrheit des Rates extern zu stellen. Zudem muss der Vorsitzende extern herkommen. Zur Frage, wer in den HSR berufen werden kann, ist künftig eine gemeinsame Abstimmung zwischen Senat und Ministerium vorgesehen. Der HSR selbst wird an seiner Konstitution also nicht mehr beteiligt. Im vorherigen Gesetz fehlten Angaben zur Herkunft der Mitglieder. Nun werden „Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft“ als zentrale Domänen ausgewiesen. Ferner werden Vertreter aus solchen Bereichen für interessant erachtet, die in einer „beruflichen Praxis tätig sind oder waren, die für die Aufgaben der Hochschule relevant“ erscheint. Der Rechtsduktus betont also ein klares Verwertungsinteresse potenzieller Mitglieder. Auch wird die Abberufung von Mitgliedern des Rates „bei verlorenem Vertrau-

Baden-Württemberg, Hamburg und Nordrhein-Westfalen reformieren die Hochschulaufsicht. Die Hochschulräte geben Kompetenzen ab und erhalten neue. Im Zuge der Neuordnungen werden vor allem Legitimation und Kontrolle akzentuiert.

en“ konkretisiert. Eine Absetzung kann entweder vom Minister initiiert, im Einvernehmen mit dem Senat oder von diesem beim Minister beantragt werden. Hierzu heißt es, das Ministerium könne den „Public Corporate Governance Code“<sup>1)</sup> für HSR anwenden. Amtsperioden des Gremiums und die Nachbestellung ausgeschiedener Mitglieder regelt die Grundordnung, Berufungen bestehen längstens neun Jahre.

Ansprüche an die Transparenz werden deutlich hervorgehoben. So können Sitzungen des HSR bedarfsweise auch öffentlich erfolgen, wobei eine reguläre Nichtöffentlichkeit gilt. Öffentlich zu

machen ist die Sitzungsarbeit. Eine erhebliche Neuerung bedeutet die Einführung eines Rechenschaftsberichts, der zweijährlich dem Senat und dem Ministerium vorzulegen ist. „Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben“ soll der HSR auch „in geeigneter Weise hochschulöffentlich“ machen. Schlussendlich ist die Beteiligung der Hochschulen an Kooperationen geregelt. Auch dabei ist eine konsensuelle Aufsicht von HSR und Senat vorgesehen.

#### Hamburg

Auch hier ist eine Limitation der Wahlrechte des HSR gegenüber der Hoch-

schulleitung vorgesehen. Künftig soll der Rat für die Bestätigung der Wahl und Abwahl zuständig sein und nicht mehr initiativ Wahlaktivitäten organisieren. Neben der Präsidentenwahl oder -abwahl gilt die Änderung analog für die übrige Präsidialebene. Die bisher autonome Beschlussfassung über die Struktur- und Entwicklungsplanung wird nun um den Passus „im Einvernehmen mit dem Hochschulsenat“ limitiert. Können sich Hochschulsenat und HSR länger als vier Monate nicht auf eine Planung einigen, wird die Wissenschaftsbehörde angerufen. In seiner

STRUKTURMERKMALE	B W	H H	N R W
Einführung	2005	2001	2006
Amtl. Bezeichnung	Aufsichtsrat	Hochschulrat	Hochschulrat
Mitgliederzahl	fakultativ: 7, 9, 11	Univ. HH und HAW HH je 9; sonstige Hochschulen 5	fakultativ: 6, 8, 10
Zusammensetzung	externe Mehrheit erforderlich	Univ. HH und HAW HH je min. 2 Externe; sonstige Hochschulen min. 1 Externer	2 Optionen: vollständig extern oder: hälftig extern
Besetzung	Hochschulleitung u. Ministerium beratend Teil des Gremiums	mit Hochschulwesen vertraute Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Politik; vom Hochschulsenat bestimmte Mitglieder dürfen je zur Hälfte der Hochschule angehören	„verantwortungsvolle Positionen“ in der Gesellschaft; insbes. Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft; ein Nutzenbeitrag der Mitglieder wird erwartet; Präsidium nimmt beratend teil; Ministerium kann teilnehmen
Vorsitz	externes Mitglied	externes Mitglied	externes Mitglied
Bestellung	gemeinsamer Ausschuss aus Senat, Aufsichtsrat und Ministerium; Ministerium bestellt Mitglieder	Hochschulsenat und Senat bestimmen 8 (Univ. und HAW) bzw. 4 (sonstige Hochschulen) Mitglieder hälftig; das 5. bzw. 9. Mitgl. wird dann durch den Hochschulrat selbst gewählt	Auswahlgremium aus Senat, Hochschulrat und Ministerium; Ministerium bestellt Mitglieder
Amtszeit	regelt die Grundordnung der HS	4 Jahre	5 Jahre
Wiederwahl	k. A.	möglich/geregelt	k. A.
Abberufung	durch den Minister möglich	k. A.	k. A.

Kompetenzprofil	B W	H H	N R W
Grundsätze Profil/Leitbild	Vorschlagsrecht	Empfehlungen	X
Struktur-/Entwicklungsplanung	Beschlussfassung	Beschlussfassung	Zustimmung
Gliederung der HS	X	X	X
Strukturentscheidungen üb. Organisationseinheiten	Stellungnahme + Zustimmung	X	X
Wahl/Abwahl der Hochschulleitung	Wahlrechte/Abwahlrechte	Wahlrechte/Abwahlrechte (bzw. Beteiligung bei Wahl/Abwahl d. Vizepräsidenten)	Wahlrechte/Abwahlrechte (vorangehende Beteiligung Senat in Findungskommission)
Grundordnung	Stellungnahme	Genehmigung	X
Satzungsrechte	X	Genehmigung	X
Haushaltskontrolle	Beschlussfassung/Prüfung	Genehmigung/Entscheidung	Zustimmung/Entlastung
Mittelverteilung	Beschlussfassung	Beschlussfassung	X

Abbildung 1: Synopse aktueller (bzw. für Baden-Württemberg vorheriger) Konzeptionen des HSR.

Erläuterung legitimiert der Entwurf die Änderung als „Stärkung der demokratischen Partizipation“. Hinzugekommen ist die Beratung des Jahresabschlusses der Hochschule und ein Auskunftsrecht des HSR in Fragen der Wirtschaftsführung und des Rechnungswesens gegenüber allen Organisationseinheiten, insbesondere dem Präsidium. Informationen können durch den HSR oder „besondere Sachverständige“ eingeholt werden. Der Artikel endet mit dem Hinweis, dass „alle erforderlichen Auskünfte [jederzeit] zu erteilen“ seien. Mag ein solchermaßen unbedingtes Auskunftsrecht schnell an den Aufsichtsrat im Konzernbetrieb erinnern, so trifft diese Analogie den Kern der neuen Regelung. Tatsächlich begründet der Entwurf den Artikel explizit mit Verweis auf das Aktiengesetz (AktG) § 111 und sieht hiermit eine gestärkte „Verantwortung des Hochschulrates im Finanzbereich“. Erstmals geregelt wird die Abberufung „aus wichtigem Grund“. Hierdurch meint der Entwurf die „Verantwortlichkeit der Mitglieder des Hochschulrates betont“ zu sehen, wenngleich ein „wichtiger Grund“ qualitativ unkommentiert bleibt. Ergänzend dazu kommt ein Haftungsartikel ins Spiel, welcher die Haftbarkeit der Mitglieder „auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit“ festlegt. Hinsichtlich Organisation des HSR fällt analog zu Baden-Württemberg die auch hier festgelegte Geschlechterquote jeweils mindestens „zwischen 40 Prozent und 44,4 Prozent“ ins Auge. Ferner soll künftig die Landesbehörde mit am Tisch des HSR sitzen: Ein Vertreter ohne Stimmrecht ist zu jeder Sitzung zu laden. Mit ihm soll „die Kommunikation zwischen Behörde und Hochschulrat intensiviert werden“. Kompensatorisch zum Auskunftsrecht (analog AktG) sieht die Novelle nun Rechenschaftspflichten gegenüber der Hochschule vor.

#### Nordrhein-Westfalen

Ebenfalls in Nordrhein-Westfalen sollen Wahl und Abwahl des Präsidiums künftig nicht mehr im Alleingang durch den HSR entschieden werden. Stattdessen sieht der Entwurf eine „Hochschulwahlversammlung“ als Gremium mit reinem

Wahlzweck vor, die sich aus HSR und Senat konstituiert. Konkret ist hierbei die Rede nurmehr von einer Mitwirkung. Zwei neue Artikel regeln die Verantwortung des HSR in der Wirtschaftsführung. Eine diesbezügliche Aufsichtsfunktion wird nun gegenüber dem Präsidium expliziert. So soll der HSR den Jahresabschluss feststellen, die Verwendung der Jahresüberschüsse und den Umgang mit Jahresfehlbeträgen beschließen. Leicht konkretisiert wurden zudem die beruflichen Provenienzen der Vertreter. Neben der Trias von „Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft“ gehört dazu nun „die organisierte Wahrnehmung der Interessen gesellschaftlich relevanter Gruppen“. Auch in NRW ist eine Frauenquote vorgesehen. Exakt wie in Hamburg und Baden-Württemberg müssen mindestens 40 Prozent der Mitglieder fortan weiblich sein. Eine ebenso gleichstimmige Neuerung zu Hamburg und Baden-Württemberg erfährt das Gesetz mit Regelung der Abberufung eines Mitgliedes aus „wichtigem Grund“. Sie soll „insbesondere bei einer erheblichen Verletzung einer jedem [Mitglied] obliegenden Pflicht“ über Beschluss durch den HSR, Senat und Ministerium möglich sein. Ein besonderes Gewicht legt der Entwurf schließlich auf die Transparenz des HSR. Beschlüsse sind (analog zu Hamburg) „in geeigneter Weise hochschulöffentlich“ zu machen. Ferner soll das Gremium sich stärker einzelnen Personalgruppen widmen. Neben mehr Kommunikation wird auch in NRW eine jährliche Rechenschaftspflicht für den HSR gesetzlich.

#### Konzeptionelle Folgerungen

Beachtenswert ist die Reaktivierung der Senate als Entscheidungsinstanzen. Um sich deren Aufwertung klarzumachen, ist an die teilweise Degradierung im

Zuge der Einführung von HSR zu erinnern. So wurde in akademischen Statements die Senatspolitik als Störfaktor der „unternehmerischen“ Hochschule kritisiert (vgl. Oechsler; Reichwald 1997, S. 285). Sodann wurden die Senate weithin um Befugnisse beschnitten, die teilweise auf HSR und Präsidium übergangen (vgl. von Coelln; Horst 2009, S. 174; widersprechend: Borgwardt 2013, S. 67). Es werden nun wesentliche Kompetenzen dem Senat neu zugesprochen, wie Präsidienwahl, Mitbestimmung bei Struktur- und Entwicklungsplanung und Organisationsänderungen. Damit erfolgt eine paritätische Rekonfiguration des Gremienmanagements. Die Steuerungsaktivitäten zwischen den Zentralorganen HSR, Präsidium und Senat werden über verschiedene, mithin neuartige Ausgleichsinstrumente (Findungsgruppen, Wahlversammlungen etc.) harmonisiert.

Weitere Änderungen erfährt der HSR mit einer Kompetenzanreicherung in der Wirtschaftsprüfung und Haushaltsaufsicht. Dies wird für das Organ formal eine betriebswirtschaftliche Aufgabenkonzentration bewirken. Hier ist zu bedenken, welche mögliche personelle Konzentration eintritt, wird die Funktion des Gremiums derart fokussiert gelenkt. Hält sich bisher konstant eine Koalition aus Professoren und Managern in den HSR (Bogumil et al. 2013, S. 94 f., Röbbken; Schütz 2013), kann sich eine Bevorzugung von Wirtschaftsakteuren in Zukunft als opportun erweisen, womit abermalige Kritik bevorsteht. Die Entwicklung mag auch der kritischen Einschätzung verfügbarer personeller Ressourcen geschuldet sein. In Anbetracht eher skeptischer Auffassungen hinsichtlich des Wirkungsbeitrags des HSR wurde das Problem der „Unterwachung“ beschrieben (vgl. Kühl 2012, S. N5). Aus Perspektive der Organisationsforschung nimmt die faktische Einflussnahme des HSR in dem Maße ab, in dem ihre Besetzung durch systemfremde, externe Akteure erfolgt und die Entscheidungskomplexität zunimmt. Werden knapp die Hälfte aller HSR durch die Rektorate mit Informationen versorgt (vgl. Bogumil et al.

2013, S. 96 f.), so besteht eine gewisse Abhängigkeit der Aufsichtsorgane von ihren Hochschulleitern. Selektive Entscheidungsvorlage messen latent den Rektoren eine Systemmacht bei, die weithin unterschätzt wird (vgl. Kühl ebd.). Wird dieser Hintergrund reflektiert, kann die Eingrenzung der Aufgaben von HSR darauf hindeuten, dass potenzielle Unterwachung durch eine Gewichtung von Haushaltsangelegenheiten geheilt werden soll. Mitglieder, deren Zeit knapp ist und bei denen Detailwissen fehlt, könnten so eine Zuständigkeit erhalten, bei der ihr externer (oftmals ökonomischer) Sachverstand höheren Nutzen entfaltet. Gleichwohl werden hiermit ggf. Engpässe hinsichtlich anderer Fachkompetenzen erkaufte.

Neben Fragen der Disposition und Expansion bestehender Aufsichtsrechte sind in allen drei Ländern bemerkenswert gleichförmige, neue Pflichtvorgaben zur Organisation der HSR formuliert worden. Dies betrifft die Einführung einer Rechenschaftspflicht, Paragraphen zur Abberufung von Ratsmitgliedern, Regelungen zur Transparenz und eine Geschlechterquotierung. Will man einen gemeinsamen Nenner dieser Vorgaben finden, wird man diesen aus der sozialen Legitimation herleiten können. Mit der Festlegung einer Frauenquote besetzt der Gesetzgeber ein Thema, welches in der politischen Debatte große Beachtung erfährt. Nicht minder öffentlichkeitswirksam zeigen sich die Reglements zur Rechenschaftspflicht. Alle diese Neuerungen lesen sich in Summe als gezielte Legitimationsaktivitäten gegenüber der hochschulischen Umwelt (vgl. Hasse; Krücken 2005, S. 22 ff., 99). Der bislang womöglich als defizitär erachteten Legitimation der HSR soll mit einer Ummantelung neuer Anforderungen begegnet werden. Eine besondere Beteuerung erfährt hierbei die Verpflichtung des HSR auf integriertes Leitungshandeln.

### Fazit

Abschließend ist herauszustellen, dass der Gesetzgeber seine Reformakzente in

puncto HSR besonders engagiert auf die Befriedigung gesellschaftlicher Legitimationsansprüche richtet. Im Zuge dessen dienen sozial-paritätische, betriebswirtschaftliche und funktionale Aspekte als die wesentlichen politischen Entscheidungsargumente. Hierbei ist zu sehen, dass im Zuge dessen auch der staatliche Einfluss auf den Hochschulbetrieb wieder zunimmt. Ob aber eine derart regulatorische „Überformung“ akademischer Gremien angesichts der (mikro-)politischen Realität der Expertenorganisation Hochschule adäquat erscheinen mag, kann – entgegen pathetischer Polit-Rhetorik – längst nicht als ausgemacht gelten.

### Literatur:

- Behörde für Wissenschaft und Forschung Hamburg: Hochschulgesetz (Entwurf): <http://www.hamburg.de/bwf/reform-des-hamburgischen-hochschulgesetzes>, Aktualisierungsdatum: 20.06.2014.
- Bogumil, Jörg et al.: Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin: edition sigma, 2013.
- Borgwardt, Angela: Hochschulräte und Hochschulsteuerung. Zwischen Beratung und Kontrolle. Berlin: o. V., 2013.
- Hasse, Raimund; Krücken, Georg: Neo-Institutionalismus. Mit einem Vorwort von John Meyer. 2. Aufl., Bielefeld: transcript, 2005.
- Krücken, Georg; Meier, Frank (2005): Der gesellschaftliche Innovationsdiskurs und die Rolle von Universitäten. Eine Analyse gegenwärtiger Mythen. In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung. Nr. 1, S. 157–170.
- Kühl, Stefan: Nicht Überwachung, Unterwachung ist das Problem. Debatten über die angeblich enorme Macht von Hochschulräten über Universitäten führen an der Sache vorbei. In:

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 39 v. 15.02., S. N5 (2012).

Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen: Hochschulgesetz: [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?anw\\_nr=2&gld\\_nr=2&ugl\\_nr=221&bes\\_id=9796&aufgehoben=N&menu=1&sg=Aktualisierungsdatum: 20.06.2014](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?anw_nr=2&gld_nr=2&ugl_nr=221&bes_id=9796&aufgehoben=N&menu=1&sg=Aktualisierungsdatum: 20.06.2014).

Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen: Hochschulzukunftsgesetz (Entwurf): <http://www.wissenschaft.nrw.de/hochschule/hochschulrecht/hochschulzukunftsgesetz>, Aktualisierungsdatum: 20.06.2014.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg: Landeshochschulgesetz (Entwurf): <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/hochschulen/landeshochschulgesetz/>, Aktualisierungsdatum: 20.06.2014.

Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg: Landeshochschulgesetz (Entwurf): <http://mwk.baden-wuerttemberg.de/hochschulen/landeshochschulgesetz/>, Aktualisierungsdatum: 20.06.2014.

Oechsler, Walter A.; Reichwald, Ralf: Managementstrukturen an deutschen Universitäten. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Forschung & Lehre 4, Nr. 6, 1997, S. 282–285.

Röbken, Heinke; Schütz, Marcel: Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung. In: Die Hochschule. Journal für Wissenschaft und Bildung, Nr. 2, 2013, S. 96–107.

Von Coelln, Christian; Horst, Thomas: Ökonomisierung, Effizienz und Professionalisierung. Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz: In: Forschung & Lehre 16, Nr. 3, 2009, S. 174–176.

- 1) Ein Kodex der Bundesregierung für Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften.

AUTOREN GESUCHT!

**5/2014**

**Kompetenzorientierung beim Lehren,  
Lernen und Prüfen**

**6/2014**

**Die Fachhochschule von morgen**

Schicken Sie uns Ihre Beiträge, Informationen und Meinungen!

Kontaktadresse: Prof. Dr. Christoph Maas · [christoph.maas@haw-hamburg.de](mailto:christoph.maas@haw-hamburg.de)

Redaktionsschluss für die Ausgabe 5/2014 ist der **1. September 2014**  
Redaktionsschluss für die Ausgabe 6/2014 ist der **31. Oktober 2014**