

Marcel Schütz & Heinke Röbbken

Alle Jahre wieder...?

Die neue (alte) Diskussion um den Hochschulrat



Marcel Schütz



Heinke Röbbken

In the 16 German federal states, many variations of university councils (like a supervisory board in joint-stock companies) have been installed as the supreme governing body of universities for questions of development strategy and control in the past 15 years. The state partially backed away to the benefit of greater autonomy for universities. However, university councils remained to be controversial. *Marcel Schütz/Heinke Röbbken* have reviewed this controversy both on the political and on the scientific level in their paper: **Year After Year? The New (Old) Debate on the University Council**. The article gives a very good overview of developments and the relevant literature.

Der Hochschulrat hat im Laufe von gut zwanzig Jahren in nahezu alle Hochschultypen Eingang gefunden. Vollerorts verstanden als „Metainstanz“ oder gar „Generaldirektorium“ nehmen regional Hochschulräte gewichtigen Einfluss auf die Entscheidungsprozesse des strategischen Hochschulmanagements. – Mit bemerkenswertem Nachklang: Über keine andere Strukturinnovation der deutschen Hochschulbürokratie wurde in den letzten Jahren leidenschaftlicher debattiert und gestritten. Das vielfältige „Dickicht“ aus Argumenten, Erfahrungen und auch reichlich Spekulation pro und contra Hochschulräten gibt immer noch (und wieder) Anlass, vergangene und neuere Entwicklungen im Überblick aufzuarbeiten und zu ordnen. Hierzu entfaltet der folgende Beitrag eine breite Zusammenschau zentraler Argumentations- und Begründungsmuster zum Thema. Ist dabei die Fülle der Diskussion immer nur stückweise abzubilden, wollen wir besonders exponierte Konfliktlinien entsprechend herausarbeiten und nachfolgend abgleichen mit neuen, kürzlich erschienenen Positionspapieren zum Hochschulrat. Die darin enthaltenen Statements werden entsprechend kritisch skizziert.¹

1. Grundcharakter Hochschulräte

HSR und entsprechende Gremienvarianten (Universitätsrat, Stiftungsrat oder Kuratorium) sind komplementäre Beratungs- und Kontrollinstanzen des Hochschulmanagements, die als Pufferorgane zwischen Hochschule, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik fungieren sollen. Dabei handelt es sich um Einrichtungen mit – nach Bundesland – sehr *unterschiedliche[n] Beschrei-*

bungen, Aufgabenzuweisungen und Kompetenzen (Hener 2001, S. 171). Die Spanne reicht dabei von überwiegender Beratung bis hin zu maßgeblicher Lenkung (vgl. Hener 2001, S. 172ff; Von Coelln/Horst 2009, S. 176). Die Gremien sind für die Interessen einzelner Einzelhochschulen tätig, in wenigen Fällen auch für mehrere Universitäten (Schleswig-Holstein) oder als Zentralinstanz für die Hochschulen eines Bundeslandes (Brandenburg). HSR werden grundsätzlich durch die Gesetzgebung der Länder statuiert. Sie folgen jedoch keinen direkten staatlichen Weisungen. Das Gremium wird in der Regel beteiligt am Kontraktmanagement bzw. Zielvereinbarungsprozess zwischen Hochschule und Land. Hinsichtlich der akademischen Integration fehlt dem HSR eine organische Einbindung in die tradierte Gremienstruktur der Gruppenuniversität (vgl. Lange 2010, S. 350). Stattdessen verhält sich das Gremium zur Hochschule als eine Art „ausgelagerte“ Organisationseinheit. De facto in mehreren Bundesländern an der Leitung der Hochschule mindestens mittelbarer beteiligt, wird der HSR nur selten offiziell als „Hochschulleitung“ deklariert. Auch die Organigramme der meisten Hochschulen bilden ihre HSR weder als Teil des Verwaltungs- noch des Leitungsapparates ab. In aller Regel ist seine Stellung innerhalb der Auf- und Ablauforganisation sichtbar exponiert – und damit symbolisch oberhalb der Rektorate und Präsidien.

Da nun nicht ohne eine gewisse Widersprüchlichkeit der HSR weder privater Natur ist noch im klassischen Sinne staatlich in Erscheinung treten kann (vgl. Schulz/Kür-

¹ Im Weiteren besprochen unter dem Kürzel „HSR“.

schner 1997, S. 289; Oechsler/Reichwald 1997, S. 283; Fittschen 1998, S. 85), sondern als Bindeglied eigener Form zwischen Hochschule und Land agieren soll, wird ein solches Konstrukt oberhalb der einzelnen Hochschule auch beschrieben als „Puffergremium“ oder „buffer institution“ (vgl. Müller-Böling 1997, S. 296; Webler 2001, S. 101; Hener 2001, S. 171; Lange 2010, S. 348). In Form dieser „Brückeninstanz“ sollen HSR die Interessen von Hochschule und Öffentlichkeit unter Berücksichtigung des politischen Rahmens und mittels verbindlich definierter Zielvereinbarungen austarieren.

2. Entwicklungszusammenhänge

a) (Hochschul-)politischer Kontext

Das Gremium HSR wurde bis Ende der 1990er Jahre zunächst in nur einigen Bundesländern – anfänglich vielfach als Beirat (Kuratorium) oder „Modellversuch“ – installiert. In Folge der schrittweisen Liberalisierung und umfänglichen Neuordnung der Hochschulverwaltung verdankt der HSR seine Verbreitung vor allem der Delegation ehemals ministerieller Hoheitsrechte (zum Teil inklusive der Dienstherrenfähigkeit) in die Hände einzelner Hochschulen und deren Leitungsapparate (vgl. Von Coelln/Horst 2009, S. 174ff; Speckbacher, Wentges/Bischof 2008, S. 53ff; vgl. Schlegel 2000, S. 523). Davon nicht zu trennen ist der Umbau der Hochschuladministration nach der Steuerungslogik des New Public Managements (vgl. Münch 2009, 2011). HSR sind neben anderen gewichtigen Reformschritten nur die Teilmenge einer fortschreitenden „Entstaatlichung“ bzw. „Zerfaserung“ des Wissenschaftssystems und im Größeren der gesamten öffentlichen Betriebe (vgl. Bogumil et al. 2007, S. 14ff). Der Umbau der öffentlichen Verwaltung im Sinne des New Public Managements führt eine weitreichende Reorganisation von Zuständigkeiten und Abläufen herbei. Den administrativen Rahmen hierfür bildet eine Orientierung an betriebswirtschaftlich deklariertem Prozesslogik (vgl. Lange 2010, S. 350; Willgerodt 2002, S. 109). Im Zuge dessen verabschiedet sich der Staat weitestgehend aus der Detailsteuerung und Feinkontrolle. Er etabliert im Staatsbetrieb neuartige „Governance-Strategien“ jenseits der institutionalisierten Behördenwege (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2008; Kehm/Fuchs 2010).

Ist die juristische Terminologie um den HSR im Bund insgesamt noch weithin konform, unterscheiden sich in erheblichem Maße dessen tatsächlich verbrieft Kompetenzen durch die Länder. Infolge der neuen Steuerungslogik für das Hochschulwesen sind in fast allen Bundesländern ministerielle Aufgaben zumindest in Teilen an den HSR abgetreten worden. Doch nur einige Länder haben ihre Detailsteuerung im Hochschulwesen vollständig aufgegeben. So hat der Gesetzgeber Nordrhein-Westfalens seinem HSR den Rechtsstatus der „obersten Dienstbehörde“ (Hochschulgesetz NRW 2008, § 33 Abs. 2, Satz 3) verliehen. In dieser Konstruktion einer „ministeriellen Ersatzaufsicht“ wird der HSR weitestgehend von staatlichen Weisungen entbunden. Die Übertragung ehemals hoheitlicher Funktionen an entsprechende Gremien findet amtlich als „Beleihung“ Anwen-

dung und ist verfassungsrechtlich nicht unumstritten (Krüger 1997, S. 287f; Horst 2011, S. 289).

b) Institutionalisierung

In einem schematischen Entwicklungsmuster der HSR in Deutschland lassen sich in den Ländern Stadien nur partiellen Experimentierens, allmählicher Etablierung (1990er bis Mitte 2000er Jahre) und inzwischen erster Restrukturierung nachvollziehen.² Überregionale Bekanntheit erlangte die Erprobung eines 1995 als Pilotprojekt an der ehemaligen niedersächsischen Hochschule Vechta (heute Universität) gegründeten HSR, der vor Ort jedoch schnell in erhebliche Kritik geriet (vgl. Schulz/Kürschner 1997, S. 289ff; Kuroпка 1999, S. 83ff; Fink 2001, S. 111ff). Eine breite Etablierung des HSR in Deutschland kam ab 1998 in Gang durch die Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) und damit die weitgehende Abtretung des Bundesreglements zur inneren und äußeren Organisation der Hochschulen in den Hoheitsbereich der Länder (HRG vom 20.08.1998). So unterschiedlich die Kompetenzen von HSR in den Ländern heute gelagert sind, so verschieden sind auch die Erfahrungswerte. Während einige Länder – so Sachsen 1993 – bereits vor der Bundesnovelle HSR ermöglichten, sind andere erst vor wenigen Jahren nachgezogen. Je nach Land befinden sich die Gremien noch in der ersten Amtszeit, anderenorts wird bereits auf mehrfache Neubildungen zurückgeblickt. Aufgrund dessen sind die Hochschulen in sehr unterschiedlicher Intensität (und Qualität) an das Gremium gewöhnt und mit entsprechendem Prozedere vertraut. Alleine Bremen hat als einziges Bundesland bis heute keine Hochschulräte eingeführt (vgl. Hüther 2009, S. 50). Mecklenburg-Vorpommern hat mit Regelung einer Wahlfreiheit die Installation von HSR in die Hände der Einzelhochschule übergeben (LHG v. 25.01.2011, § 86).

c) Neuordnung der Hochschulbürokratie

Unabhängig seiner konkreten Ausgestaltung in den Ländern wird der HSR in der akademische Debatte überwiegend diskutiert mit Blick auf den Umbau der öffentlichen Verwaltung im Allgemeinen und des Hochschulwesens im Besonderen. So sehr man damit den politischen Vorgang beschreibt, so wenig wird hierdurch auch schon der komplexe innerakademische und gesellschaftliche Rahmen begriffen. Mit der Einführung von HSR verbinden sich unterschiedliche Motive. Von wirtschaftlicher Seite wird von ihm die Beförderung des Ressourcentransfers zwischen Forschung und Arbeitsmarkt erwünscht (Lange 2010, S. 350). Die politische Rhetorik der Landesgesetzgeber verbindet mit den HSR allgemein eine Stärkung zivilbürgerlichen Engagements, demokratischer Teilhabe und höherer Durchlässigkeit zwischen Gesellschaft und Wissenschaft. Hochschulen werden

² Seine Wurzeln reichen weiter: Auf Wunsch der Briten sollten nach dem 2. Weltkrieg Aufsichtsräte in den deutschen Hochschulen etabliert werden. Jedoch kam es aufgrund des starken Restaurationscharakters der Universitäten dazu nicht (vgl. Hüther 2009, S. 50; Kuroпка 1999, S. 83ff). In Berlin entstanden in den 1970er Jahren Kuratorien. Der „Urtyp“ des HSR wird in den Aufsichtsräten der angelsächsischen Colleges gesehen. Die USA kennen heute entsprechende „Boards“ (vgl. Lange 2010, S. 347).

hierdurch explizit in eine Rechenschaftspflicht gegenüber dem Gemeinwesen (und damit auch nicht-akademischer Öffentlichkeit) genommen. In und mit alledem geht das Grundverständnis der „unternehmerischen Hochschule“ einher, die als Versorger Dienstleistungen für die Gesellschaft, ihrem hauptsächlichlichen Finanzier, erbringen soll. Hinsichtlich seiner Legitimation kam dem Gremium in den 1990er Jahren die allgemeine Wahrnehmung tief greifend organisatorischer „Mi-

Abbildung 1: Spektrum möglicher Rollenbilder und Machtausstattung von HSR

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

Quelle: Meyer-Guckel et al. 2010, S. 30

sere“ der Hochschullandschaft zupasse. Massiv wurde der „Reformstau“ an den deutschen Hochschulen beklagt. Die Liste reichte vom „maroden Studiensystem“ über eine unzureichend internationale Ausrichtung der Studienorte, „praxisferner Lehre“ bis hin zur Kritik an der mithin exzessiven Unwirtschaftlichkeit kameralistischer Haushaltspolitik. Die Defizite wurden überwiegend an die Organisation der Hochschulverwaltung adressiert (vgl. Ogger 1997, S. 286). Als ganz wesentlicher Kern der Begründungsmuster für das Gremium HSR diente die Kritik am Nachkriegskonzept der Gruppenuniversität und ihrer Steuerungslogik der akademischen Selbstverwaltung. Entsprechend drängte der politische Wille auf eine grundlegende strukturelle Flexibilisierung und demgemäß die rasche Durchsetzung modernen Verwaltungsmanagements (vgl. Webler 2001, 99ff). Die Kritik an der unzureichenden Funktionalität der Hochschulorganisation wurde dabei mit besonderem Fokus an die Rolle der Senate gerichtet (vgl. Landfried 2000, S. 8f; Schick 2008, S. 1ff). Zahlreiche Stimmen sahen in diesem im Rahmen der Hochschulpolitik grundsätzlich *kein geeignetes Gremium [mehr] für Strategieentwicklung* (Oechsler/Reichwald 1997, S. 285).

So erklärt sich die Beobachtung, dass mit Einführung der HSR zentrale Senats-Kompetenzen an das neue Gremium übergegangen sind. In der Folge haben die Senate weithin eine merkliche Limitierung ihres ursprünglichen Kompetenzportfolios erfahren. (vgl. Von Coelln/Horst 2009, S. 174; Lanzendorf/Pasternack 2008, S. 57; Schulz/Kürschner 1997, S. 289). Aus der Praxis wird darauf hingewiesen, dass in der neuen akademischen Organstruktur der Senat – anders als Rektorat (= „Vorstand“) und HSR (= „Aufsichtsrat“) – keine Entsprechung mehr vorweisen könne gegenüber einer vornehmlich an Wirtschaftsbetrieben orientierten Gremienarchitektur. Somit hänge der Senat inzwischen, zugespitzt formuliert, *regelrecht in der Luft* (Heinrichs 2010, S. 47).

d) Ausdifferenzierung statt Vergleichbarkeit

Wir werden im Weiteren noch auf die innerakademische Debatte um den HSR zu sprechen kommen. Mit Blick auf dessen Institutionalisierung in den Ländern lässt sich leicht nachvollziehen, woher die beachtliche Polarisierung innerhalb der Hochschulöffentlichkeit wesentlich rührt. Sie ist zu großen Teilen dem Umstand geschuldet, dass die eine „mustertypische Grundform“ des Gremiums gar nicht existiert. Stattdessen finden sich im Vergleich der Länder vielgestaltige Entwürfe. Zum einen haben sich die Gestaltungsformen in den Ländern in den vergangenen Jahren mit Einführung neuer Hochschulgesetze beträchtlich ausdifferenziert. Die (derzeit 15) Hochschulgesetze, die ein entsprechendes Gremium vorsehen, führen in praxi zu ebenso vielen Architekturen des HSR (vgl. Meyer-Guckel et al. 2010, S. 34ff). Zum anderen sind die praktischen Erfahrungen mit dem Organ empirisch bislang noch unzureichend ausgeleuchtet worden. Werden HSR in kritischen Positionen vor allem als „Besatzungsmacht“ charakterisiert, die invasiv die Organisation umkremplelt, zeigt die Wirklichkeit in den meisten Ländern viel häufiger das Bild des HSR als Partner der Hochschulleitung. Im bundesweiten Regelfall agieren auch weiterhin die Rektorate und Präsidien als zentrale Instanz des operativen Hochschulmanagements. Gerade die aktive Ausübung operativer Leitungsgewalt soll ausdrücklich nicht in den Händen des HSR liegen (vgl. Meyer-Guckel 2010, S. 37). Hüther (2009, S. 50ff) ist der beträchtlichen Kompetenz-Unterschiede zwischen den HSR nachgegangen und hat das Gremium in Form von Länderprofilen einer genaueren Bewertung unterzogen. Dabei wurden die rechtlichen Daten nach dem Aspekt der Außensteuerung des Gremiums analysiert. Das Ergebnis fällt anhand der Bestimmung unterschiedlicher Steuerungsdimensionen recht heterogen aus. Zwar nehmen HSR in einigen Bundesländern strategische Sachkompetenzen wahr, in

diesen Fällen jedoch bilden interne Akteure die Mehrheit in den Räten, was eine faktische Machtbegrenzung der Externen impliziert (vgl. Lanzendorf/Pasternack 2008, S. 57). In nur wenigen Bundesländern sind die Räte nach dem Gesetz vollständig extern zu besetzen. Gleichwohl gilt die Regelung einer mindestens hälftigen, bevorzugt aber überwiegend externen Besetzung, seit vielen Jahren als „herrschende Meinung“. Die Argumentation stützt sich auf eine nur in solcher Konstellation erwartbare Kompetenzbereicherung durch wertvollen Sachverstand jenseits der akademischen Binnenperspektive (vgl. Schlegel 2000, S. 521).

3. Diskussion und Meinung

Über den HSR wird seit seiner „Expansion“ im Bund in regelmäßigen Konjunkturen eifrig debattiert. Seine Befürworter sehen ihn als bewährtes Instrument zeitgemäßen Hochschulmanagements und Tor zur nicht-akademischen Öffentlichkeit. Seine Kritiker fürchten durch ihn eine Ausrichtung des Wissenschaftssystems vorwiegend an Verwertungsinteressen und fehlendes Verständnis außerakademischer Vertreter für den Charakter des Hochschulbetriebs (vgl. Webler 2001, S. 108f; Groß 2010). Besonders einzelne Räte erlangten durch strittige Personalien ein breiteres Medieninteresse (vgl. Van Bebber 2008, S. 19ff; Kreimeier 2008). Der Disput im Ganzen lässt sich – wie folgt – nach verschiedenen Ebenen bzw. entsprechend Kernfragen zuordnen.

a) Akademische „Passung“ des HSR

In den Hochschulen stieß das neue Gremium von Anfang an auf ein stark geteiltes Echo. Neben Kritik aus den unterschiedlichsten Fachbereichen (vgl. Meyer 1997, S. 296) positionierten sich insbesondere Hochschulfunktionäre als Befürworter der HSR (vgl. Landfried 1999, K42/99). Demgegenüber wurde eine durch HSR forcierte Begünstigungspolitik zum Vorteil primär anwendungsorientierter, *marktnaher Fächer* befürchtet (Kuntz-Brunner 2000, S. 31). Ein angemessen empirischer Beleg für diese Kritik wurde bis heute allerdings weder qualitativ noch quantitativ erbracht.

Hoffnungen auf einen „direkten Draht“ der HSR zu den Ressourcen beziehungsweise Akteuren vor allem des Wirtschaftssystems bilden das Marktargument im Plädoyer pro Gremium. Seitens der Befürworter sollen unternehmerische Akteure im HSR „ihre“ Hochschulen nicht nur hinsichtlich Entscheidungsfluss und Strategieentwicklung voranbringen, auch sollen zugeschriebene „Managerqualitäten“ verbunden mit kapitaler Netzwerk-Erfahrung ein reputierliches Licht auf die Hochschule als „Marke“ und „Standortfaktor“ werfen (vgl. Nienhüser et al. 2007, S. 12). Im Urteil akademischer Akteure wird der HSR verbreitet als *systemfremdes Element* (Kuropka 1999, S. 83; vgl. ähnlich Willgerodt 2002, S. 78) gedeutet, dessen Implementierung weithin einen *Eingriff in die Herrschaftsstrukturen der Unversität* darstelle. (Münch 2008, S. 8; vgl. ders. 2009, S. 120f). Das von Befürwortern stark gemachte Argument einer strukturellen Ergänzung für die Hochschule versucht die Kritikerseite als *komplementäre Teilentmachtung* (Fehling 2002, S. 416) zu enttarnen. Auch wird be-

zweifelt, dass HSR überhaupt Mittel dazu aufbringen könnten, die lose gekoppelten akademischen Expertensysteme wirksam zu „managen“ (vgl. Fittschen 1998, S. 82f; Speckbacher, Wentges/Bischof 2008, S. 59ff).

b) Interessenvertretung als Funktion gesellschaftlicher Teilhabe

Durch HSR werden *außerhochschulische Belange in die Entscheidungen der Hochschule implementiert* (Hüther et al. 2011, S. 16). Tatsächlich verbinden sich mit dem Gremium hohe Erwartungen hinsichtlich einer fortschreitenden Öffnung von Hochschulen gegenüber der nicht-akademischen Öffentlichkeit und deren Erwartungsträgern. So soll der HSR auch Perspektiven insbesondere der *Spitzenvertreter* (Müller-Böling/Fedrowitz 1998, S. 99) aus Wirtschaft, Arbeit und Sozialleben und deren *unternehmerischen Sachverstand* (Hochschulbeirat der Evangelischen Kirche in Deutschland 2009, S. 13) in die Wissenschaft hinein transportieren, hierdurch vielfältig Ressourcentransfer befördern.

Auch unter standortbezogenen, *landes- und regionalpolitischen Gesichtspunkten* (Heinrichs 2010, S. 46) sollen externe Kompetenzen vor allem auf die strategische Politik der Hochschule an Einfluss gewinnen. Gemäß dieser Funktionslogik bilden sich die Kontaktstellen zur akademischen Außenwelt auch in der Akteurskonstellation, also den Besetzungsprinzipien der HSR ab. Geht man dabei von einer prinzipiell gleichberechtigten Repräsentanz gesellschaftlicher Akteure aus, ist das Ergebnis eine breit gelagerte, etwa *eine wirtschaftliche, private, ökologische und internationale Ausrichtung* (Oechsler/Reichwald 1997, S. 285) dieses Gremiums. In dieser Logik sollen HSR *interessenpluralistisch* (ebd.) angelegt sein, um breite gesellschaftliche Legitimation zu gewährleisten ohne ein Präferieren nur einiger weniger Stakeholder.

c) Interessenvertretung als privilegierter Ressourcentransfer

Hinsichtlich einer interessenpluralistischen Gestaltung werden jedoch Zweifel gemeldet. Tatsächlich zeigt die Praxis einen in der Summe beträchtlichen Anteil an Unternehmensvertretern. Daher lässt sich fragen, ob durch eine derartig gewichtige Repräsentanz nicht auch ein „mentaler ökonomischer Überhang“ (Laske et al. 2007, S. 68) in Stil und Entscheidungsfindung der HSR durchschlägt. Die bisherigen empirischen Erhebungen hinsichtlich der Sozialstruktur der HSR zeigen, dass etwa Kirchen, Gewerkschaften und Sozialverbände nur marginale Anteile an HSR nehmen (vgl. Nienhüser/Jacob 2008, S. 70f; Bogumil et al. 2007, S. 27ff).

Nach Nienhüser/Jacob (2008) liegt die Ursache für die Besetzungsauswahl evident am Hochschultyp. Sie bilden ihre These vor dem Hintergrund der „Ressourcenabhängigkeitstheorie“, wonach Gremien bevorzugt solche Akteure kooptieren, von denen sie vermuten, dass sie Fähigkeiten dazu mitbringen, der Organisation Zugänge zu wichtigen Ressourcen zu öffnen. Grundlage bilden die Studien von Pfeffer/Salancik 2003. Entsprechend dieser Logik interagieren Hochschulen und ihre HSR primär in Form eines solchen Ressourcenabhängigkeitsverhältnisses. Aufgabe der „Aufsichtsräte“ ist es, die

Hochschulen mit Ressourcen zu versorgen, die diese selbst nicht eigenständig generieren können, die aber unter gestiegenem akademischen Wettbewerbsdruck zwingend benötigt werden. Dabei sind es vor allem Akteure aus Managementpositionen, denen Kontrolle über bedeutsame Ressourcen unterstellt wird. Von diesem strategischen (und eben nicht gesellschaftlich orientierten) „Recruiting“ für den HSR versprechen sich Hochschulen ertragreiche Investitionen. Denn mithilfe der „richtigen Leute“ können ressourcen- bzw. umweltbedingte Kontingenzen reduziert werden. Der Zugang zu externen Ressourcen ist aber keine Einbahnstraße. Beide Seiten treten in einen „Deal“. Denn umgekehrt gewinnen die externen Akteure potenziell an Einflussmöglichkeit. Die strategische Ausrichtung der Hochschule wird so idealerweise auch passgenauer auf unternehmerische und arbeitsmarktpolitische Interessen abgestimmt.

Der potenzielle Einfluss sagt freilich noch nichts aus über den tatsächlich ausgeübten durch entsprechende Akteure. Gleichwohl trägt die Feststellung, dass allein *das numerische Einflusspotenzial von Wirtschaftsvertretern [...] erheblich* ist (Nienhäuser/Jacob 2008, S. 72). Der Befund, wonach gerade drittmittelstarke Universitäten zugleich auch einen überdurchschnittlichen Anteil an Wirtschaftsvertretern in ihre HSR berufen, erhärtet das theoretische Fundament des Ressourcenabhängigkeitsansatzes. Insgesamt scheint das Interesse der Hochschulen an „gestandenen“ Managementpersonal nicht gering. Für das symbolische Kapital der Hochschule sind Rang und Namen prominenter Wirtschaftsakteure mehr als nur reputierbar (vgl. Handelsblatt 2010).

Ein merklich hoher Anteil der Diskussion zum HSR entfällt auf die Theoretisierung des Möglichen und Denkbaren, kommt aber meist nicht über die Ebene der Eindrucksdarstellung und Mutmaßung hinaus. Anschauliche Ergebnisse aus den österreichischen Universitäten liefert eine Studie von Laske et al. aus dem Jahr 2007. Durch die zentrale Kulturhoheit liegt die Besetzung zu gleichen Teilen bei der Bundesregierung und den Universitäten. Die Basis bildete eine Befragung aller Universitätsräte sowie zusätzliche Experten-Interviews mit Ratsmitgliedern, Rektoren, Senatoren und Betriebsräten. Hinsichtlich Herkünften der Ratsmitglieder wurde in der Summe ein fast hälftiger Anteil von Wirtschaftsvertretern bestimmt (Laske et al. 2007, S. 68). Ein Verhältnis von 1/3 Wirtschaftsvertretern wurde in Deutschland errechnet (Bogumil et al. 2007, S. 26).

Das Ergebnis zur Qualität der Arbeit der österreichischen Gremien war durchwachsen. So zeigte sich, *dass viele Universitätsräte offenbar nur wenig Wert auf die Kommunikation in die Universität hinein legten* (Laske et al. 2007, S. 69). Hinsichtlich der fachlichen Eignung wurde erkennbar, dass die Besetzung im Regelfall ohne Orientierung an entsprechenden Anforderungskriterien erfolgte. Die Schlussfolgerungen der Experten sind durchaus bemerkenswert. Nicht etwa – wie häufig diskutiert – rechtliche Defizite an der Gremienstruktur der HSR wurden von der Studiengruppe identifiziert. Vielmehr wurden Fehlentwicklungen gesehen *in der zum Teil mangelnden Professionalität der Akteur/innen, in deren Ein- und Vorstellungen, deren Rollenverständnis*

oder deren Zeitressourcen (Laske et al. 2007, S. 71). Damit rückt die Frage auch der Rekrutierung in den Mittelpunkt der Debatte. Zur organisatorischen und zeitlichen Kapazität gibt es Erfahrungsberichte einzelner Ratsmitglieder. Hierzu wurden wiederholt eine relativ niedrige Anzahl an Sitzungen sowie eine zu eilige Vorgangsbearbeitung und Beschlussfassung moniert (vgl. Van Bebber, S. 19ff). Eine quantitative Aussage erlaubt die (deutsche) Studie von Bogumil et al. (2007, S. 38): *In der großen Zahl der Hochschulen tritt der Hochschulrat vierteljährlich zusammen und tagt dann durchschnittlich rund vier Stunden.*

d) Konfliktlinien im Diskurs um den HSR

Wie oben dargestellt, speist sich die hochkontroverse Diskussion zum HSR aus sehr unterschiedlichen strukturellen bzw. steuerungslogischen Aspekten. Diese aufgreifend und weiterführend lassen sich beinahe schon „Klassiker“ in der Auseinandersetzung feststellen. Wir versuchen an dieser Stelle, die hauptsächlichen Konfliktlinien zu pointieren. In Summe werden die folgenden Dispute besonders nachhaltig verhandelt:

- Das Einflussvermögen (der „Machtfaktor“) der HSR bezüglich Grundsatzfragen und Grundordnung der Hochschule (Richtlinienkompetenz), besonders auch der möglichen Hoheit über Personalfragen (v.a. Bestellung und Entbindung der Präsidien).
- Das Besetzungsverfahren: Kritisch diskutiert wird zum einen die Berufung der Mitglieder nach beruflicher Herkunft bzw. entsendenden Organisationen, zum anderen das zahlenmäßige Verhältnis von internen und externen Ratsmitgliedern.
- Die Vereinbarkeit beruflicher Interessen und der Umgang mit Lobbying: Welchen Einfluss dürfen Manager und Verbandschefs in ihrer Rolle als Hochschulverwalter nehmen? Ist der Transfer von Ressourcen (symbolisches und wirtschaftliches Kapital) vereinbar mit Compliance der Hochschule – und der Heimatorganisation der Räte?
- Die Frage einer ausgewogenen Beteiligung der Hochschulöffentlichkeit im Berufungsprozess der HSR: Bei wem liegt das Vorschlagsrecht, erteilen Ministerium oder Hochschule (oder beide) den Gremien Mandat?
- Die Frage, ob dem HSR „letztinstanzliche Gewalt“ zukommen soll – oder aber Senat und Hochschulleitung im Zweifelsfall gegen strategische Entscheidungen wirksam „opponieren“ können?
- Das Recht auf Abberufung von Ratsmitgliedern aus wichtigem Grund, durch Ministerium, Hochschulöffentlichkeit und Parlament (insbesondere zwecks „impeachment“).
- Die Verfassungsgemäßheit der HSR: Sind Hoheitsrechte des Staates übertragbar auf „ausgelagerte“ Organe und Personal – ohne formale (dienstrechtlich vergleichbare) Prüfung der Befähigung für die Übernahme hoheitlicher Aufgaben?

Mit Blick auf die Priorität einzelner Punkte haben sich über die Jahre hinweg zum Teil Gewichtverschiebungen ergeben. So ist die reinweg ideelle Grundsatzfrage der Verfassungsgemäßheit des HSR eher „Nebenkriegschau-

platz" geworden und beschränkt sich inzwischen fast ganz auf die juristische Fachpresse. Die wissenschaftliche Kritik pocht kaum (mehr) auf einer pauschalen Ablehnung der HSR. Außerplanmäßige Abberufungen sind aufgrund einschlägiger personeller „Zwischenfälle" Thema geworden. Doch vor allem Fragen anteilmäßiger Besetzung und der Einfluss des Gremiums im Ganzen bilden weiterhin die überragenden thematischen Schwerpunkte.

Im Duktus insgesamt sticht konzeptionelle Optimierung hervor, das heißt praxisleitende Gestaltungsfragen, die zur „Harmonisierung" des Gremiums innerhalb des Hochschulbetriebs beitragen sollen. Jüngst erschienen von offizieller Stelle sind zwei Positionspapiere zur Weiterentwicklung der HSR. Deren Statements möchten wir im Folgenden knapp skizzieren und schließlich in die Gesamtdebatte einordnen.

4. Weiterentwicklung der HSR

Nachdem im Zuge weitflächiger Neufassung der Landeshochschulgesetze die HSR in den letzten zwei Jahrzehnten regional sehr heterogene Gestalt angenommen haben, mehren sich in den letzten Jahren Bemühungen dahingehend, den HSR einerseits als festes Strukturelement zu konsolidieren, andererseits seine bestehende Diversität in den Ländern zugunsten einer weitestgehenden Standardisierung abzubauen. Infolge dessen ist u.a. ein „Handbuch Hochschulräte" (Meyer-Guckel et al. 2010) erschienen, als Leitfaden für die praktische Arbeit der HSR und deren Rahmengestaltung durch die Politik. Ende 2011 hat sich die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) mit einer EntschlieÙung zu „Struktur und Funktionen von Hochschulräten" zu Wort gemeldet. Darin werden die HSR als Steuerungsinstanz begrüÙt, insofern sich aus ihrer Präsenz ein *realer Zuwachs an Autonomie für die Hochschulen ergibt* (HRK vom 22.11.2011, S. 2). Daneben steht die Forderung nach einer grundsätzlich strategischen Funktion des Gremiums – ohne Wahrnehmung operativer Geschäfte. Diese sieht die HRK ausschließlich bei den Präsidien. Weiterhin wird eine mindestens hälftige Besetzung von Externen gefordert, wobei jedoch eine *akademische Kompetenz* (ebd.) der Räte gewährleistet bleiben soll. Unter Externen werden im Besonderen Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur (ebd.) gerechnet. Der vielfach diskutierte Bezug nicht auf einzelne Bereiche sondern Personal aus der Gesellschaft im Allgemeinen wird hierbei nicht aufgegriffen. Stark positioniert wird die Forderung, den Gremien grundsätzlich nicht die (hoheitliche) Dienstherreneigenschaft zu übertragen. Mit Nachdruck heißt es, dass HSR keineswegs Vorgesetzte der Hochschulleitung werden dürften.

Bemerkenswert ist, dass die HRK in ihrer EntschlieÙung eine Rechenschaftspflicht einseitig bei der Hochschulleitung angesiedelt sieht. Denkbar milde wird demgegenüber der HSR selbst in die Pflicht genommen: Im Gegenzug solle *die Arbeit des Hochschulrates für die Hochschule transparent sein* (S. 2). Vor dem Hintergrund der bisherigen Erfahrungen muss dieses Statement verwundern, wurde doch eindringlich die Notwendigkeit klarer

Evaluationsinstrumente auch für die Arbeit der HSR längst mit guten Belegen herausgestellt (vgl. Laske et al. 2007). Wird vorausgesetzt, dass HSR und Präsidien als Management-Partner grundsätzlich in „gleicher Liga spielen", wird dies ohne ein verzahntes Controlling auf gleicher Augenhöhe kaum authentisch gelingen. Auch will die HRK in ihrer EntschlieÙung ein Instrument eingeführt wissen, dessen bisheriges Fehlen mancherorts schon die Praxis einzelner Gremien erschwerte: die Abberufung einzelner Ratsmitglieder aus wichtigem Grund (S. 3). Nach Willen der HRK soll das Initiativrecht für eine solche vorzeitige „Absetzung" den Hochschulen zugesprochen werden.

Zuletzt haben sich auch die HSR selbst in einer gemeinsamen Stellungnahme zur Weiterentwicklung ihrer Gremienstruktur geäuÙert. Ein entsprechendes Positionspapier vertritt die Stellungnahme von 40 Ratsvorsitzenden unterschiedlichster Hochschultypen der Bundesländer. Die Vorsitzenden (verbunden zu einem „Forum Hochschulräte"³) folgen im Tenor – ohne es zu sagen – weitestgehend den Vorstellungen der HRK-EntschlieÙung. Auch hier wird das strategische Hochschulmanagement als Kernkompetenz der Gremien beansprucht. Daneben wird die Kontrollfunktion der Räte gegenüber der Hochschule insgesamt exponiert. Rein beratende Gremien lehnt das Forum grundsätzlich ab, operative Kompetenzen sollen ebenfalls nicht wahrgenommen werden. Zudem werden Dienstherrenfunktion und Rechtsaufsicht in eigener Sache ausgeschlossen. Während die HRK eine Rechenschaftspflicht des HSR ausspart, wird sie von den Vorsitzenden selbst verlangt. Die Gremien sollen beispielsweise Zwischenbilanzen gegenüber Landesregierung oder Landtag vorlegen. Wird auch in diesem Positionspapier das Verständnis für die akademische Kultur und das nötige Verständnis für die Hochschule bei der Auswahl der Kandidaten verlangt, sollen außerdem *zumindest einzelne Hochschulratsmitglieder über längere Führungserfahrung bzw. solide Kenntnisse der Bilanzkunde und Rechnungslegung verfügen* (Forum Hochschulräte 2012, S. 3). Unkommentiert lassen beide Papiere die in einigen Ländern – fragwürdige und doch weithin akzeptierte – gesetzliche Praxis, aktive Politiker in HSR zu entsenden.

Auch der Forderung nach vorzeitiger Abberufung von Räten pflichten die Vorsitzenden bei (S. 2). Diese solle auf gleichem Wege geschehen wie bei regulärer Wahl. Wird zwar auf die Vorgesetztenrolle des HSR gegenüber dem Präsidium verzichtet, sollen jedoch individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit ihnen abgeschlossen werden (ablehnend vgl. kürzlich Meyer 2012, S. 203). Ausdrücklich sollen die Vertragsverhandlungen mit Präsidialkandidaten unter der Regie des HSR geschehen. Besonderes Gewicht legen die Vorsitzenden auf eine doppelte Legitimation der HSR durch Staat und Hochschule (ebd.). Der Hochschule solle das Vorschlagsrecht gehören, um *eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung sicherzustellen* (ebd.).

³ Hierbei handelt es sich um eine Austauschplattform, die vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, der Heinz Nixdorf Stiftung sowie dem Centrum für Hochschulentwicklung organisiert wird.

5. Einordnung und Resümee

Insgesamt pointieren beide Papiere ähnlich technische Gestaltungsfragen. Sie rücken damit die Bedeutung der Gremien offensiv in den Vordergrund. Die im Zuge verschiedener Landtagswahlen aufkommenden Gerüchte um mögliche Novellierungen der Gesetze über den HSR, mancherorts – je nach politischer Großwetterlage – kursierende Pläne zur Abschaffung oder Degradierung auf reine Beratungsfunktion, machen die Intention der – offensichtlich abgestimmten – Papiere gut nachvollziehbar. Die Landesregierung Baden-Württemberg beabsichtigt eine Umwandlung der dort so genannten „Aufsichtsräte“ in beratende Beiräte (vgl. GRÜNE/SPD 2011, S. 12). Daraufhin brachte eine Befragung der Wirtschaftsverteter in den HSR des Landes das Votum, dass im Falle einer Umwandlung mehr als die Hälfte der Mitglieder ihr Mandat niederlegen würden (IHK BaWü 2012). Vor diesem Hintergrund nimmt es nicht Wunder, dass die Autoren vor allem die strategischen Domänen der HSR besonders nachdrücklich forcieren.

Nach wie vor unbearbeitet bleiben grundsätzliche Fragen der gesellschaftlichen Durchmischung des Gremiums. Augenscheinlich soll in der Rhetorik der im Raum stehenden Forderungen keineswegs einem einzelnen Bereich besondere Priorität eingeräumt werden. So sehr sich die Papiere damit erkennbar gegen den Verdacht strukturellen Lobbyings in der Hochschulpolitik richten, so sehr stimmt es, dass Überhänge ökonomisch verorteter Gruppen eine merkliche Unterrepräsentanz anderer bedingen (vgl. Laske et al. 2007; Bogumil et al. 2007). Dieses Ungleichgewicht allein mit dem Gegenargument der Gefahr von Proporz-Bürokratie entkräften zu wollen, kann jedoch nicht überzeugen.

Unkommentiert lassen die Papiere die in einigen Bundesländern fragwürdige Praxis, aktive Politiker in HSR zu entsenden. Wenn es richtig ist, dass HSR vor allem von Einflüssen außerhalb ministerialbürokratischer Gremienkultur profitieren sollen, wäre es nur konsequent, die obligatorische Mitgliedschaft aktiver Landespolitiker und politischer Spitzenbeamter – und damit naheliegende Interessenkollision und Einwirkung auf die Hochschulautonomie – sichtbar zu vermeiden. Weiterhin skeptisch stimmen kann auch die Option der einseitigen Abwahl des Präsidiums durch den HSR, wie es die Rektorenkonferenz in ihrer Stellungnahme empfiehlt. Ist umgekehrt keine Instanz in der Lage, auch das Präsidium gegenüber dem HSR in Schutz zu nehmen, wird es so in „stürmischen Zeiten“ ein leichtes, „störend“ empfundene Hochschulleiter wieder zu entbinden. Bekanntermaßen waren dafür in der Vergangenheit nicht immer sachliche Gründe maßgeblich. Das Papier verzichtet auf ein Mitspracherecht zugunsten etwa des Senates. Eben diesen – der in der Debatte besonders harsch kritisiert wurde – hätten die Rektoren klugermaßen an dieser Stelle einbinden können.

Im Rekurs auf das Papier der HSR-Vorsitzenden hat der Bielefelder Organisationssoziologe Kühl (2012, S. N5) jüngst auf die Kluft hingewiesen zwischen einerseits den rhetorischen Kompetenz-Ansprüchen der HSR und andererseits dessen tatsächlichen Leistungskapazitäten

und das begrenzte Systemwissen externer Ratsmitglieder. Nach Kühl profitierten von der Installation der HSR vor allem die Rektorate und Präsidien, deren Macht als organisationale Schaltzentrale gegenüber allen Gremien nur zusätzlich gestärkt worden sei. Daher ließe sich bei den HSR keineswegs Über- sondern „Unterwachung“ beobachten: *Je beschäftigter die Hochschulräte sind, desto besser lassen sie sich von unten steuern. Insofern würden effektive Hochschulräte aus Personen bestehen müssen, die Universitäten gut kennen und Zeit haben* (ebd.).

Die Diskussion zeigt deutlich, von einem abschließenden Typus des Gremiums HSR, geschweige denn seiner „familiären Integration“ in die Organisationslogik der deutschen Hochschulen kann noch nicht die Rede sein. Erkennbar stark ist das Bedürfnis nach deutlicher Standardisierung und Abbau heterogener Sonderwege der Länder auf Seiten der Gestalter und Macher dieses Gremiums. Nachvollziehbar ist insbesondere, dass die Autonomie der Hochschulen dauerhaft nicht ohne Planungssicherheit durch die Landespolitiken erhalten werden kann. Ein Hochschulmanagement, das damit kalkulieren muss, seine internen Steuerungs- und Kontrollzuständigkeiten den jeweiligen politischen Stimmungslagen „alle (Wahl)jahre wieder“ anpassen zu müssen, kann seine Wettbewerbs- und Innovationspotenziale für Lehre und Forschung nicht unbehindert entfalten.

So sehr daher für eine angemessene Weiterentwicklung der HSR die angesprochenen Reformvorhaben eine aktualisierte, sachliche Diskussions- und Handlungsbasis bieten, so sehr sollten auch architektonische „Schwachstellen“ des Gremiums deutlicher angegangen werden. Beispielsweise die Frage einer ausgewogener gestalteten Besetzung der Gremien, die Formalisierung einer Rechenschaftspflicht oder die Einführung wirksamer Instrumente zur personellen Sanktionierung aus wichtigem Grund in allen Ländern (zum Konnex von Autonomie und Revision vgl. Schlegel bereits 2000, S. 528) sind einige konkrete und drängende „Baustellen“ für die politische Agenda. An nicht nur gut gemeinten sondern ebenso gut begründeten Vorschlägen mangelt es jedenfalls nicht. Die neuerlichen Papiere bieten den Ländern passende Gelegenheit, ihre Strukturen auf den Prüfstand zu stellen und nach unterschiedlichem Bedarf kritisch auszubessern.

Literaturverzeichnis

- Bogumil, J. et al. (2008): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Düsseldorf.
- Bundesministerium der Justiz (1998): Hochschulrahmengesetz (HRG). <http://www.gesetze-im-internet.de/hrg/> (Zugriff: 30.09.2011).
- Bündnis 90/ DIE GRÜNEN/SPD Baden-Württemberg (2011): Koalitionsvertrag 2011-2016. Stuttgart.
- Die Industrie- und Handelskammern in Baden Württemberg (2012): Hochschulräte in Baden-Württemberg. Umfrage zur Mitwirkung im Aufsichtsrat der baden-württembergischen Hochschulen. Stuttgart.
- Fehling, M. (2002): Neue Herausforderungen an die Selbstverwaltung in Hochschule und Wissenschaft. In: Die Verwaltung 35, Nr. 3, S. 399-424.
- Fink, U. (2001): Der Hochschulrat in Vechta. In: Hanau, P. et al. (Hg.): Wissenschaftsrecht im Umbruch. Gedächtnisschrift für Hartmut Krüger. Berlin, S. 111-126.

- Fittschen, D. (1998): Nicht mit Wirtschaftsbetrieben verwechseln. Gegen die Einführung von Hochschulräten. In: *Forschung & Lehre* 5, Nr. 2, S. 82-85.
- Groß, A. (2010): Geliebt und gehasst: der Hochschulrat. Akademische Selbstverwaltung an Universitäten. <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/campus/1268315/> (Zugriff: 10.11.2011).
- Handelsblatt (2010): Welche Top-Manager in Bildungsfragen mitbestimmen. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/welche-top-manager-in-bildungsfragen-mitbestimmen/3536376.html> (Zugriff: 11.11.2011).
- Heinrichs, W. (2010): Hochschulmanagement. München.
- Hener, Y. (2001): Hochschulrat. In: Hanft, A. (Hg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements*. Neuwied, S. 171-177.
- Hochschulrektorenkonferenz (2011): Strukturen und Funktionen von Hochschulräten. Entschließung der 11. Mitgliederversammlung v. 22.11. Bonn.
- Horst, T. (2009): Zur Abwahlmöglichkeit von Mitgliedern des nordrhein-westfälischen Hochschulrats durch das Ministerium. In: *Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter* 23, Nr. 3, S. 90-92.
- Horst, T. (2011): Zur Vereinbarkeit des nordrhein-westfälischen Hochschulratsmodells mit den hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums aus Art. 33 Abs. 5 GG. In: *Zeitschrift für Beamtenrecht* 59, Nr. 9, S. 289-294.
- Hüther, O./Jacob, A. K. et al. (2011): Hochschulautonomie in Gesetz und Praxis. Eine Umsetzungsanalyse vor dem Hintergrund der Förderprogramme des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung [Langbericht]. Speyer.
- Hüther, O. (2009): Hochschulräte als Steuerungsakteure? In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 31, Nr. 2, S. 50-73.
- Kehm, B. M./Fuchs, M. (2010): Neue Formen der Governance und ihre Folgen für die akademische Kultur und Identität. In: Clement, U./Nowak, J. et al. (Hg.): *Public Governance und schwache Interessen*. Wiesbaden, S. 75-94.
- Krüger, H. (1997): Der „Hochschulrat“ aus verfassungsrechtlicher Sicht. In: *Forschung & Lehre* 4, Nr. 6, S. 287f.
- Kuntz-Brunner, R. (2000): Aufsichtsräte aus Wirtschaft und Wissenschaft sollen für neues Profil sorgen – Stille Revolution an den Unis. In: *VDI Nachrichten* 55, Nr. 16, S. 31.
- Kuropka, J. (1999): „Spielplatz gefallsüchtiger Dilettanten?“ Hochschulräte – eine britische Idee von 1947. In: *Forschung & Lehre* 6, Nr. 2, S. 83-85.
- Kühl, S. (2012): 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. N 5.
- Landfried, K. (2000): Effizientere Leitungs- und Organisationsstrukturen in Hochschulen. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (Hg.): *Hochschulräte als Steuerungsinstrumente an Hochschulen*. 2. Berliner Bildungsdialog. Beiträge zur Hochschulpolitik. Nr. 6, Bonn, S. 7-9.
- Lange, S. (2010): Hochschulräte. In: Simon, D. et al. (Hg.): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 347-360.
- Laske, S. et al. (2007): Eckpunkte für eine erfolgreiche Arbeit von Hochschulräten – Schlussfolgerungen aus einem Realexperiment. In: *Das Hochschulwesen* Jg. 55/Nr. 3, S. 66-73.
- Lanzendorf, U./Pasternack, P. (2008): Landeshochschulpolitiken. In: Hildebrandt, A./Frieder, W. (Hg.): *Die Politik der Bundesländer. Staatstätigkeit im Vergleich*. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 43-66.
- Meyer, H. J. (1997): Brauchen die Universitäten einen Hochschulrat? Pro & Contra. In: *Forschung & Lehre* 4, Nr. 6, S. 296 f.
- Meyer, H. J. (2012): Kurator oder Kommandeur? Gedanken zum neuen Positionspapier deutscher Hochschulräte. In: *Forschung & Lehre* 19, Nr. 3, S. 206-208.
- Meyer-Guckel, V./Winde, M./Ziegele, F. (Hg.) (2010): *Handbuch Hochschulräte. Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis*. Essen.
- Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): Gesetz über die Hochschulen 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= (Zugriff: 16.11.2011).
- Ministerium für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Landes Mecklenburg-Vorpommern (2011): Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Landeshochschulgesetz). <http://www.landesrecht-mv.de/jportal/portal/page/bsmvprod.phtml?showdoccase=1&doc.id=jlr-HSchulGMV2011rahmen> (Zugriff: 20.06.2012).
- Müller-Böling, D. (1997): Brauchen die Universitäten einen Hochschulrat? Pro & Contra. In: *Forschung & Lehre* 4, Nr. 6, S. 296f.
- Müller-Böling, D./Fedrowitz, J. (Hg.) (1998): *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit*. Gütersloh.
- Münch, R. (2008): *Bildung und Wissenschaft jenseits disziplinärer Grenzen*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 171 v. 24.07., S. 8.
- Münch, R. (2009): *Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co.* Frankfurt/M.
- Münch, R. (2011): *Akademischer Kapitalismus. Über die Politische Ökonomie der Hochschulreform*. Frankfurt/M.
- Nienhüser, W./Jacob, A. K. & Wegener, M. (2007): *Besetzung und Struktur von Hochschulräten in deutschen Universitäten – Konzeption und erste Befunde eines laufenden Forschungsprojektes*. Universität Duisburg-Essen. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft. In: www.uni-due.de/personal (Zugriff: 20.07.2011). Essen.
- Nienhüser, W./Jacob, A. K. (2008): *Changing to the Guards. Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten*. In: *Hochschulmanagement* 3, Nr. 3, S. 67-73.
- Nienhüser, W./Jacob, A. K. (2007): *Wer besetzt die Hochschulräte deutscher Universitäten? Eine empirische Analyse der Zusammenhänge zwischen Hochschulratsstruktur und Merkmalen der Hochschule*. Universität Duisburg-Essen. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalwirtschaft. www.uni-due.de/personal (Zugriff: 30.09.2011). Essen.
- Oechsler, W. A./Reichwald, R. (1997): *Managementstrukturen an deutschen Universitäten. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive*. In: *Forschung & Lehre* 4, Nr. 6, S. 283 ff.
- Ogger, G. (1997): *Im Gespräch - „Erfordernissen des Marktes anpassen“*. In: *Forschung & Lehre* 4, Nr. 6, S. 286.
- Pfeffer, J. / Salancik, G.R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford.
- Schick, M. (2011): *Das Ende der Suppentellerperspektive. HochschulrätInnen und ihre Folgen*. In: [PDF] <http://mueboe.de/index.php/weggefahrlen/66-hochschulraetinnen-und-ihre-folgen?format=pdf> (Zugriff: 30.09.2011).
- Schlegel, J. (2000): *Hochschulräte – Diktatur der Funktionäre oder Verbesserung der strategischen Planungskompetenz der Hochschulen?* In: Epping, V. et al. (Hg.). *Festschrift für Knut Ipsen*. München, S. 507-529.
- Schulz, V./Kürschner, W. (1997): *Der Hochschulrat an der Hochschule Vechta. Ein kritischer Erfahrungsbericht*. In: *Forschung & Lehre* 4, Nr. 6, S. 289 ff.
- Speckbacher, G./Wentges, P./Bischof, J. (2008): *Führung nicht-erwerbswirtschaftlicher Organisationen: Ökonomische Überlegungen und Folgerungen für das Hochschulmanagement*. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 60, Nr. 1, S. 43-64.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/„Forum Hochschulräte“ (2012): *Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule. Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte*. Berlin.
- Van Bebber, F./Begrabt das Kriegsbeil (2008): In: *Unabhängige deutsche Universitätszeitung (DUZ Magazin)* 64, Nr. 10, S. 19-21.
- Von Coelln, C./Horst, T. (2009): *„Ökonomisierung, Effizienz und Professionalisierung“*. Das nordrhein-westfälische Hochschulfreiheitsgesetz. In: *Forschung & Lehre* 16, Nr. 3, S. 174-176.
- Webler, W.-D. (2001): *„Puffer zwischen Hochschule und Staat? – Über die Rolle von Hochschulräten und Kuratorien“*. In: Bretschneider, F./Köhler, G. (Hg.): *Autonomie oder Anpassung*. [Dokumentation der 20. GEW-Sommerschule, Reihe Materialien und Dokumente aus Hochschule und Forschung, hrsg. von der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft]. Frankfurt/M., S. 97-110.
- Willgerodt, H. (2002): *Markt und Wissenschaft – kritische Betrachtungen zur deutschen Hochschulpolitik*. In: *Ordo. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 53, S. 59-110.

■ **Marcel Schütz**, B.A., Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, E-Mail: marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

■ **Dr. Heike Röbbken**, Professorin für Bildungsmanagement, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, E-Mail: heike.roebken@uni-oldenburg.de