



Fachhochschule Osnabrück  
Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

---

**Der Hochschulrat  
als Element einer modernen Hochschulstruktur  
- Beispiel Nordrhein-Westfalen**

Hausarbeit im Modul  
„Grundlagen des internationalen Wissenschaftssystems“

Dr. Claudia Combrink

---

Osnabrücker Arbeitspapiere zum  
Hochschul- und Wissenschaftsmanagement

Nr. 12

Januar 2007

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Hochschulräte als Element der Hochschulmodernisierung</b> .....	<b>3</b>
2.1. Grundlegende Idee: mehr Autonomie für die Hochschulen .....	3
2.2. Aufgaben und Funktionen von Hochschulräten .....	5
2.3. Besetzung von Hochschulräten .....	6
2.4. Bestellung von Hochschulratsmitgliedern .....	7
2.5. Kritik am Konzept des Hochschulrates .....	8
<b>3. Die Konzeption von Hochschulräten im Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) NRW</b> .....	<b>10</b>
3.1. Regelungen zu Hochschulräten im HFG NRW .....	11
3.2. Begründung des Konzepts seitens der Politik .....	14
<b>4. Hochschulräte im HFG NRW: autonome oder fremdbestimmte Hochschulen?</b> .....	<b>15</b>
4.1. Besetzung der Hochschulräte .....	15
4.2. Auswahl und Bestellung der Hochschulratsmitglieder .....	16
4.3. Aufgaben und Rechte der Hochschulräte .....	17
<b>5. Fazit</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Literatur</b> .....	<b>19</b>

## 1. Einleitung

Einrichtungen wie Hochschulräte gibt es schon seit geraumer Zeit an Hochschulen, allerdings firmieren sie bisher meist unter Bezeichnungen wie z. B. Kuratorium oder Beirat. Das Hochschulrahmengesetz (HRG) ließ den Ländern und Hochschulen bis 1998 bei der Ausgestaltung dieser Gremien nur einen geringen Gestaltungsrahmen. Die Novelle von 1998 beseitigte viele Vorgaben zur Organisationsstruktur der Hochschulen und gab damit den Ländern einen größeren Handlungsspielraum bei der Neugestaltung der Leitungsstrukturen der Hochschulen (vgl. Hener 2001, 175).

Diese Möglichkeit nutzen die Länder im Rahmen der Diskussion zur Modernisierung der Hochschulen. Neben einer klareren Zielorientierung, einem hohen Leistungsbezug und einer deutlicheren Prozessverantwortlichkeit ist die Stärkung der Autonomie der Hochschulen ein zentraler Aspekt, durch den eine wettbewerbsfähige Neuausrichtung der Hochschulen in Deutschland unterstützt werden soll (vgl. Reichwald 2000). Mit einer größeren Hochschulautonomie wird eine notwendige Stärkung der Hochschulleitungen in Zusammenhang gebracht. Hierzu soll das Konzept des Hochschulrates<sup>1</sup> beitragen. Inwiefern Hochschulräte tatsächlich zu einer größeren Autonomie der Hochschulen beitragen, soll in dieser Arbeit am Beispiel des Konzepts der Hochschulräte im Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) NRW diskutiert werden.

Hierfür wird zunächst erläutert, auf welcher grundlegenden Idee die Einführung von Hochschulräten aufbaut, welche Gedanken es zu Strukturen und Aufgaben von Hochschulräten bisher gibt und welche Kritikpunkte geäußert werden (Kapitel 2). Das Konzept der Hochschulräte im HFG NRW und seine Begründungen werden vorgestellt (Kapitel 3) und anschließend insbesondere vor dem Gedanken der Stärkung der Hochschulautonomie diskutiert (Kapitel 4). Im abschließenden Fazit wird die Rolle der Hochschulräte bei der Autonomie der Hochschulen zusammenfassend diskutiert (Kapitel 5).

## 2. Hochschulräte als Element der Hochschulmodernisierung

Hochschulräte als (relativ) neues Element der Leitungsstrukturen von Hochschulen sind ein Thema, das in den letzten Jahren kontrovers diskutiert wurde und zu dem viele zentrale wissenschaftliche Einrichtungen und Institutionen Stellung bezogen haben (vgl. bspw. HRK 2000, 1997; WR 2000). Im Folgenden werden die grundlegende Idee und bestehende Gedanken zu den Aufgaben und Funktionen von Hochschulräten, zur Besetzung der Hochschulräte und zur Bestellung ihrer Mitglieder vorgestellt. Anschließend wird die von verschiedenen Seiten geäußerte Kritik am Konzept der Hochschulräte aufgezeigt.

### 2.1. Grundlegende Idee: mehr Autonomie für die Hochschulen

Die Einführung von Hochschulräten wird insbesondere vor dem Hintergrund der Forderung nach einer stärkeren Autonomie der Hochschulen diskutiert. Zumeist gerät hierbei

---

<sup>1</sup> Mit dem Begriff Hochschulrat wird ein Organ benannt, „das zwischen Hochschulen und Staat als Zwischeninstanz eingerichtet ist“ (Hener 2001, 171).

die institutionelle Autonomie in den Blick, d. h. die größere Unabhängigkeit der Hochschulen vom Staat (vgl. u.a. Hener 2001; WB 1998). Synonym wird auch von der korporativen Autonomie gesprochen. Gemeint ist damit die autonome Handlungsfähigkeit der Hochschulen als Körperschaften bzw. Organisationen (vgl. Müller-Böling 2000, 38). An einigen Stellen wird zusätzlich hervorgehoben, dass durch die Institutionalisierung von Hochschulräten die korporative Autonomie gegenüber der individuellen Autonomie einzelner Hochschulmitglieder ebenfalls gestärkt werden kann (vgl. Kehm & Lanzendorf 2005, 47; Künzel 1998, 175; Müller-Böling & Küchler 1998, 19).

Die institutionelle Autonomie wird als unverzichtbar vor dem Hintergrund der Forderungen nach mehr Wettbewerb, mehr Effektivität und Effizienz und einer stärkeren Öffnung der Hochschulen gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft angesehen. Erforderlich ist somit eine Neugestaltung des Verhältnisses von Staat zu Hochschule, da die Hochschulen durch bisherige gesetzliche Regelungen stark vom Ministerium und seinen Vorgaben abhängig waren. Erreicht werden soll eine höhere Autonomie durch eine Verlagerung bisheriger Staatskompetenzen in die Hochschulen. Zentrale Elemente sind die Finanzverantwortung und mehr Entscheidungskompetenzen u.a. in Bezug auf die Ausgestaltung der Leitungs- und Organisationsstrukturen der Hochschule und ihres gesamten Profils (vgl. Müller-Böling 2000, 45; Müller-Böling & Küchler 1998, 16; Reichwald 2000, 321ff.; Sieber 2000, 17; WB 1998, 9). Verbunden mit einer größeren Unabhängigkeit von staatlichen Eingriffen wird die Erwartung, „dass sich mit den wachsenden Gestaltungsspielräumen der Hochschulen die Qualität von Forschung und Lehre verbessert“ (Hener 2001, 172).

Folge der größeren Autonomie ist eine notwendige Umstrukturierung der Leitungsstrukturen an Hochschulen, um den Anforderungen an ein modernes Wissenschaftssystem gerecht zu werden. Die Gruppenhochschule mit ihren paritätisch besetzten Gremien und ihrem Kollegialitätsprinzip wird als nicht ausreichend für eine entscheidungsstarke Hochschulleitung angesehen. Statt dessen wird eine professionelle Hochschulleitung gefordert. Ziel muss es dabei allerdings sein, den partizipativen Gedanken der akademischen Selbstverwaltung beizubehalten und die Freiheit von Forschung und Lehre zu sichern. Hier stoßen individuelle und korporative Autonomie aufeinander, die in ein angemessenes Verhältnis gebracht werden müssen (vgl. Müller-Böling 2000, 40ff.; Müller-Böling & Küchler 1998, 27f.; Reichwald 2000, 326).

Hochschulräte werden als zentrales Element der Stärkung der Hochschulautonomie behandelt. Ihnen soll auf der einen Seite als sogenannte *buffer institution* – zwischengeschaltet zwischen Hochschule und Staat – ein großer Teil der Staatskompetenzen zugesprochen werden. Dadurch, dass sie den Hochschulen angehören, werden diese somit autonomer im Handeln. Auf der anderen Seite sollen die Hochschulleitungen durch die Hochschulräte gegenüber den Hochschulmitgliedern mit ihren individuellen Ansprüchen gestärkt werden. Begründet wird dies damit, dass Hochschulleitungen von den Hochschulräten unter Beteiligung der Hochschulgremien gewählt werden und den Hochschulräten gegenüber rechenschaftspflichtig und damit weniger abhängig von einzelnen Hochschulmitgliedern sind (vgl. Müller-Böling 2000, 48ff.; Müller-Böling & Küchler 1998, 26f.).

## **2.2. Aufgaben und Funktionen von Hochschulräten**

Welche Aufgaben und Funktionen Hochschulräte übernehmen sollen, wird kontrovers diskutiert. In einigen Bereichen besteht Konsens, andere dagegen sind umstritten. Abhängig ist die jeweilige Aussage zu den notwendigen Aufgaben von Hochschulräten davon, wie weitgehend die ihnen zugesprochenen Kompetenzen sind. Diese können sich „von einer einfachen Beratungsfunktion über eine Mitentscheidung in bestimmten grundsätzlichen Fragen bis hin zu einem genuinen Entscheidungsrecht erstrecken“ (Müller-Böling & Küchler 1998, 24). Die zu übernehmenden Aufgaben und Funktionen entstammen zum einen dem Kompetenzbereich des Staates, zum anderen den bisherigen Aufgabenbereichen der Hochschule und zum Teil handelt es sich um neue Aufgaben (vgl. Hener 2001, 173f.; Kehm & Lanzendorf 2005, 47; WB 1998, 13ff.). Im Folgenden werden die Aufgaben erläutert, die Hochschulräte übernehmen sollen.

### *Strategische Führung der Hochschule*

Einig sind sich die Verfechter/innen von Hochschulräte, dass der Hochschulrat gemeinsam mit der Hochschulleitung die strategische Führung der Hochschule übernehmen sollen (vgl. Hener 2001, 172; Müller-Böling 2000, 50; Müller-Böling & Küchler 1998, 24; Reichwald 2000, 327f.; WB 1998, 9, 13, 15). Voraussetzung hierfür ist, dass sich der Staat auf die politische Führung der Hochschulen beschränkt und die Aufsicht über die Hochschulen mittels Zielvorgaben und Maßnahmen der Rechtsaufsicht ausübt. Die operative Führung ist Aufgabe der Hochschulleitungen, die im Tagesgeschäft mit den Gremien und Funktionsträgerinnen und -trägern zusammenarbeiten. Die strategische Führung gemeinsam mit den Hochschulleitung auszuüben, bedeutet für den Hochschulrat, auf Gesamthochschulebene Ziele und Maßnahmen zu koordinieren und mit dem Ministerium Zielvereinbarungen zu treffen. Diese betreffen z.B. die Ausgestaltung des Universitätsprofils mit den jeweiligen Studienrichtungen, Universitätseinrichtungen und Professuren, aber auch das Budget der Hochschule.

### *Aufsichts- und Kontrollfunktion*

Der Hochschulrat soll seine Aufsichts- und Kontrollfunktion ausüben, indem er Rechenschaftsberichte der Hochschulleitung entgegennimmt und verabschiedet. Diese Rechenschaftslegung wird umso wichtiger, je weiter sich der Staat aus der Kontrolle zurückzieht (vgl. Hener 2001, 174; Müller-Böling 2000, 50; Müller-Böling & Künzel 1998, 24, WB 1998, 13).

### *Beteiligung an der Wahl der Hochschulleitung*

Zur Sicherung der korporativen Autonomie der Hochschule gegenüber den Ansprüchen einzelner Hochschulmitglieder bzw. Hochschulgremien soll sich der Hochschulrat an der Wahl der Hochschulleitung beteiligen. Eine Wahl der Hochschulleitung ausschließlich durch den Hochschulrat wird zumeist abgelehnt, da dadurch keine Legitimation der Hoch-

schulleitung durch die Hochschule und ihre Kollegialgremien gegeben ist. Durch die Beteiligung von Hochschulrat und z. B. Senat an der Wahl der Hochschulleitung verfügt diese über eine zweifache Legitimation (vgl. Müller-Böling 2000, 50, 55; Kehm & Lanzendorf 2005, 47; WB 1998, 14).

### *Weitere Aufgaben*

Insbesondere aus dem bisherigen staatlichen Kompetenzbereich fallen dem Hochschulrat noch weitere Aufgaben zu, die zwar nicht unabhängig von der strategischen Führung zu sehen sind, aber nicht direkt darunter zu subsumieren sind. Hierzu zählen Genehmigung diverser Ordnungen (Grund-, Studien-, Prüfungs-, Promotion- und Habilitationsordnung) und die Genehmigung der Ernennung, Beförderung und Entlassung von Professorinnen und Professoren.

### **2.3. Besetzung von Hochschulräten**

Zu der Frage, nach welchen Kriterien Hochschulräte besetzt werden sollen, gibt es verschiedene Vorschläge, die mit der Zeit modifiziert wurden. Als ein wichtiger Aspekt ist zu berücksichtigen, ob der Hochschulrat ausschließlich aus hochschulexternen oder aus internen und externen Mitgliedern bestehen soll. Außerdem ist zu klären, ob die Besetzung entlang bestimmter Quoten für gesellschaftlich relevante Gruppen erfolgt oder ob der Hochschulrat quotenunabhängig gezielt mit ausgewählten Persönlichkeiten besetzt werden soll.

Keine einhellige Meinung gibt es zu der Frage, ob Hochschulräte ausschließlich aus hochschulexternen oder aus externen und internen Mitgliedern bestehen soll. Diskutiert wird diese Frage zum einen im Hinblick auf die Unabhängigkeit des Hochschulrates von der Hochschule und zum anderen hinsichtlich der Autonomie der Hochschule. Die Vertreter/innen der Besetzung von Hochschulräten durch ausschließlich hochschulexterne Mitglieder heben hervor, dass nur so vom Hochschulrat die Aufsichts- und Beratungsfunktion unabhängig von der Hochschule übernommen werden kann (WB 1998, 16), dies aber nicht heißt, dass dadurch die Hochschule fremdbestimmt ist (Müller-Böling 2000, 52). Zudem wird nur so „der Forderung nach einer stärkeren Beteiligung der Gesellschaft an den Hochschulen Rechnung getragen“ (Müller-Böling 2000, 52). Auf der anderen Seite wird für eine ‚gemischte‘ Zusammensetzung von Hochschulräten argumentiert, dass hierdurch zwar der gerade dargestellten Forderung nachgekommen wird, aber eine Fremdbestimmung der Hochschule durch Externe nicht gegeben ist, insbesondere nicht, wenn die hochschulinternen Mitglieder die Mehrheit der Mitglieder des Hochschulrates darstellen (Sieber 2000, 22). Allerdings ist hierzu die Meinung nicht einhellig, einige vertreten die Ansicht, dass Hochschulräte zwar gemischt besetzt sein sollen, allerdings aus einer Mehrheit von hochschulexternen Mitgliedern bestehen sollen, damit die Unabhängigkeit gewährleistet ist (vgl. Hener 2001, 175). In dieselbe Richtung zielt der Vorschlag, dass auf jeden Fall der Vorsitz des Hochschulrates mit einem externen Mitglied besetzt sein soll. Erreicht werden soll damit eine ausreichende Unabhängigkeit von der Rektorin bzw. dem

Rektor. Der Zugewinn, den man durch externe Mitglieder für die Hochschule erreicht, wird insbesondere in einer Erweiterung des Blickwinkels bei Hochschulentscheidungen durch die Meinungen Externer gesehen. Es werden weitere Erfahrungen aus z.B. der Wirtschaft in die Hochschule geholt und die Mitglieder können zusätzlich als Lobbyisten für die Hochschule, in deren Hochschulrat sie arbeiten, eintreten (vgl. Sieber 2000, 23).

Die Frage, ob Hochschulräte nach bestimmten Quoten für die Repräsentanz gesellschaftlicher Gruppen besetzt werden sollen oder eher eine rein personenbezogene Auswahl vorgenommen werden soll, wird mittlerweile recht einhellig beantwortet. Wurde zunächst eine Gewährleistung der Repräsentanz gesellschaftlicher Gruppen durch Quoten gefordert (vgl. Müller-Böling & Kuchler 1998, 25), hat man sich von diesem Modell mittlerweile zunehmend abgewandt. Als wichtig hervorgehoben wird statt dessen, dass sich die Auswahl potenzieller Hochschulratsmitgliedern ausschließlich an ihrer Sachkompetenz orientieren und politisches Interesse ausgeschlossen werden muss, damit der Hochschulrat nicht an Autorität und Akzeptanz verliert (vgl. Reichwald 2000, 328). Als Kriterien, denen potenzielle Hochschulratsmitglieder genügen sollen, werden genannt (vgl. Hener 2001, 174; Müller-Böling 2000, 52; Sieber 2000, 22; WB 1998, 16):

- Mit dem Wissenschaftssystem vertraut sein;
- Unparteilichkeit;
- Sachverstand und Kompetenz, wobei hier eine Orientierung an dem Profil der Hochschule notwendig ist;
- Persönlichkeiten aus Wissenschaft, Wirtschaft<sup>2</sup> oder Politik, wobei ausgeschlossen sind: aktive (Partei-)Funktionärinnen und Funktionäre sowie Vertreter/innen der Exekutive des jeweiligen Landes.

#### **2.4. Bestellung von Hochschulratsmitgliedern**

Die Vorschläge dazu, wie die Mitglieder von Hochschulräten bestimmt werden sollen, weichen nicht stark voneinander ab. Da der Hochschulrat in der Hochschule keinen „Fremdkörper“ (Sieber 2000, 22) darstellen soll und gleichzeitig seine Mitglieder das Vertrauen des Staates besitzen müssen, wird ein gemeinschaftliches Vorgehen von Hochschule und Staat bei der Besetzung der Hochschulräte als die sinnvollste Lösung angesehen. Dieses Zusammenwirken von Hochschule und Staat bringt zusätzlich die Position des Hochschulrats als *buffer institution* zwischen Hochschule und Staat zum Ausdruck. Zusätzlich wird durch die doppelte Legitimation eine höhere Akzeptanz des Hochschulrats in der Hochschule erwartet (vgl. Hener 2001, 174; Künzel 1998, 176; Müller-Böling & Kuchler 1998, 25; WB 1998, 17). Für den konkreten Auswahlprozess der Hochschulratsmitglieder gibt es verschiedene Vorschläge (vgl. Müller-Böling & Kuchler 1998, 25f.):

---

<sup>2</sup> Zum Teil wird gefordert, dass die Personen aus Wissenschaft und Wirtschaft noch im aktiven Dienst stehen sollen (vgl. WB 1998, 16)

- Die Hochschule macht Vorschläge und die Ministerin bzw. der Minister bestellt die Mitglieder, ohne ein Auswahlrecht oder die Möglichkeit der Abweichung von den Vorschlägen zu haben.
- Dasselbe Prozedere mit der Ergänzung, dass die Ministerin bzw. der Minister aus mehreren Vorschlägen auswählen kann.
- Die Mitglieder werden auf Vorschlag der Hochschule von der Ministerin bzw. dem Minister bestellt, wobei von den Vorschlägen abgewichen werden kann.

Die dritte Version wird vom Wissenschaftlichen Beirat präferiert, da er davon ausgeht, dass so gewährleistet wird, dass die „Aufsichts- und Kontrollfunktion des Hochschulrates nicht ausgehebelt werden kann“ (WB 1998, 17). Weitere Begründungen für die Bevorzugung der einen oder der anderen Version der Bestellung der Mitglieder sind nicht vorhanden.

## **2.5. Kritik am Konzept des Hochschulrates**

Die Einführung von Hochschulräten ist von vielen Seiten kritisiert worden. Dies geschieht teilweise auf der Grundlage vorhandener Erfahrungen mit dem Konzept des Hochschulrats, teilweise auf der Grundlage theoretischer Überlegungen oder (hochschul-)politischer Erfahrungen. Ein wichtiger Punkt der Kritik betrifft die staatliche Legitimation von Hochschulräten. Diese Frage wird hier allerdings nicht diskutiert, da die notwendigen juristischen Erörterungen nicht Teil dieser Hausarbeit sind (vgl. hierzu z. B. Krüger 1998). Im Folgenden werden zusammenfassend die zentralen Kritikpunkte dargestellt.

### *Fremdbestimmung statt größerer Autonomie*

Dass Hochschulen durch die Einrichtung von Hochschulräten mehr Autonomie bei ihren Entscheidungen erhalten, wird häufig bezweifelt (vgl. Schulz 2000, 72; Schulz & Kürschner 1998, 62; Sieber 2000, 17). Gerade, wenn der Hochschulrat außerhalb der Hochschule angesiedelt ist, was in den ersten Modellversuchen der Fall war, kann nach Meinung der Kritiker/innen die Hochschule nicht von mehr Autonomie sprechen, wenn staatliche Kompetenzen auf den Hochschulrat übertragen werden. Die Hochschule erleidet tendenziell eher einen Autonomieverlust, da die Hochschulleitung sich die strategische Leitung der Hochschule mit dem Hochschulrat teilen muss und von Entschlüssen des Hochschulrats abhängig ist. Je nach Aufgabenverteilung zwischen Hochschulrat und anderen Gremien innerhalb der Hochschulen kann es zu einer Kompetenzbescheidung der Gremien kommen, die paritätisch besetzt sind und sich mit akademischen Angelegenheiten beschäftigen. Die Kritik fußt zum Teil auf Erfahrungen aus dem Modellprojekt der Hochschule Vechta, wo sich der Hochschulrat über Beschlüsse des Senats zu Studiengängen hinwegsetzte, die Fachbereiche an der Planung von Studiengängen nicht beteiligte und Fachbereiche entgegen der Voten von Konzil und Senat aufhob (vgl. Schulz 2000, 78).

### *Mangel an Sachkompetenz bzw. Mangel an kompetenten Persönlichkeiten*

Zwar wird den Hochschulratsmitglieder ihre Sachkompetenz in Bezug auf ihre eigentliche Berufstätigkeit nicht abgesprochen, aber es wird in Frage gestellt, ob Hochschulratsmitglieder überhaupt die notwendige hochschulbezogene Sachkompetenz aufbauen können, die für Hochschulentscheidungen notwendig ist. Reines Expertenwissen reicht nach Meinung der Kritiker/innen nicht aus, eine Hochschule strategisch zu führen. Es wird die Gefahr gesehen, dass sich Hochschulratsmitglieder nicht intensiv genug in die Belange der Hochschule einarbeiten können und eher auf dem Status einer Laiin bzw. eines Laien hinsichtlich des Wissens über die Hochschule stehen bleiben. Insbesondere bei rein extern besetzten Hochschulräten kann das organisationsinterne Wissen fehlen, um kompetente Entscheidungen treffen zu können. Mehrere Kritiker/innen stellen einen Vergleich zu Aufsichts- und Rundfunkräten her, denen sie eher schlechte Entscheidungen nachsagen. Erschwerend kommt aufgrund der Tatsache, dass die Arbeit in einem Hochschulrat ehrenamtlich sein soll, die Frage hinzu, ob überhaupt genügend kompetente Personen aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gefunden werden, die den Bezug zur Gesellschaft herstellen sollen. Personen, die voll im Berufsleben stehen, fehlt häufig die Zeit, sich komplett in die Belange einer Hochschule einzuarbeiten, und bei Personen, die bereits pensioniert sind und die Zeit hätten, stellt sich die Frage, wie aktuell ihre Kenntnisse sind und inwieweit sie Personen sind, die sich in neue Entwicklungen hineindenken können. Die Fülle an zu übernehmenden Aufgaben der Hochschulratsmitglieder stellt ein Problem dar, gerade wenn sie sich aktiv für die Hochschule einsetzen sollen und nicht nur auf Vorschläge der Hauptamtlichen aus der Hochschule reagieren (vgl. Berchem 1998, 86; Etzold 2000; Herberger 2004, 23; Schulz & Kürschner 1998, 63; Sieber 2000, 17; Witte 2002, 6f.).

### *Unkontrollierte Machtausübung versus zu wenig Eingriffsmöglichkeiten*

In den Blick von Kritikerinnen und Kritikern gerät immer wieder die Macht, die Hochschulräte entweder recht unkontrolliert ausüben können oder über die sie kaum verfügen. Sind Hochschulräte mit hohen Kompetenzen ausgestattet, „bietet sich für Menschen mit ausgeprägtem Gestaltungswillen ein ideales Betätigungsfeld“ (Schulz & Kürschner 1998, 63), womit in diesem Fall gemeint ist, dass Hochschulratsmitglieder bzw. Hochschulräte ihre Meinungen und Absichten durchsetzen, ohne die Meinungen der Hochschulgremien zu berücksichtigen. Aufgeworfen wird in diesem Zusammenhang die Frage, ob und vor wem sich ein Hochschulrat für seine Entscheidungen zu verantworten hat, ob er von jemandem kontrolliert wird. Auf der anderen Seite können aber auch – im Falle eines hauptsächlich mit Beratungskompetenzen ausgestatteten Hochschulrats – Hochschulgremien die Arbeit von Hochschulräten lähmen und sich beratungsresistent erweisen. Kritisiert wird also entweder eine zu starke Eingriffsmöglichkeit oder eine zu schwache Stellung von Hochschulräten (vgl. Berchem 1998, 87; Etzold 2000; Kehm & Lanzendorf 2005, 48; Schulz & Kürschner 1998, 63).

### *Parteilichkeit statt Unabhängigkeit*

In Frage gestellt wird, ob Hochschulratsmitglieder, die vom Ministerium ausgewählt und bestellt werden, unabhängig von der Meinung des Ministeriums Hochschulen beraten, führen oder weiterentwickeln können. Ebenso wird kritisiert, dass die Hochschulratsmitglieder zu sehr im Hinblick auf ihre Interessen oder Interessen von gesellschaftlichen Gruppierungen, die sie vertreten, entscheiden (vgl. Schulz & Kürschner 1998, 64; Sieber 2000, 17).

### *Abschottung und einseitige Informationen*

Sowohl von Hochschulratsmitgliedern selbst als auch von Kritikerinnen und Kritikern wird die Gefahr gesehen, dass Hochschulräte zu einseitig von der Hochschulleitung informiert werden und ihre Entscheidungen auf der Basis eines ungenügenden Wissens fällen. Dies kann einerseits auf die Hochschulleitungen zurückgeführt werden, die dem Hochschulrat nicht genügend Informationen zukommen lassen, andererseits kann es sich aber auch um eine Abschottung seitens des Hochschulrates handeln, der nicht die Gespräche mit anderen Hochschulgremien und Funktionsträgerinnen und -trägern sucht (vgl. Herberger 2004, 24; Schulz & Kürschner 1998, 65).

## **3. Die Konzeption von Hochschulräten im Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) NRW**

Im Januar 2006 stellte der Minister für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes NRW, Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Eckpunkte des geplanten Hochschulfreiheitsgesetzes für NRW vor, das er als das „**freiheitlichste Hochschulrecht aller Bundesländer**“ (vgl. Pinkwart 2006, 10, Herv. i. O.) bezeichnet. Das Land will mit Hilfe des Gesetzes das Verhältnis zu den Hochschulen auf eine neue Grundlage stellen und sich von staatlichem Dirigismus verabschieden. Entsprechend wird die Autonomie der Hochschulen als zentrales Ziel der Gesetzesnovellierung festgelegt. Zentrale Aspekte der Reform sind die Überführung der Hochschulen in Körperschaften des öffentlichen Rechts (damit verbunden die Verantwortung für Finanz-, Personal- und Organisationsentscheidungen), die Schaffung neuer, starker Leitungsstrukturen (dazu zählt die Einrichtung der Hochschulräte) und der Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung der Hochschulen (vgl. ebd.). In den Fokus der folgenden Ausführungen werden lediglich die Gesetzesteile gerückt, die sich auf die Einrichtung von Hochschulräten beziehen, andere Aspekte werden ausgeblendet. Zunächst werden die Fakten aus dem Gesetzesentwurf vom 07.07.2006, anschließend die Begründungen und Erläuterungen dargestellt.

### **3.1. Regelungen zu Hochschulräten<sup>3</sup> im HFG NRW**

Mit dem HFG verpflichtet das Land NRW seine Hochschulen, jeweils einen Hochschulrat einzurichten. Der Hochschulrat gehört neben dem Präsidium, der Präsidentin bzw. dem Präsidenten und dem Senat zu den zentralen Organen der Hochschule (vgl. § 14).

#### *Die Besetzung von Hochschulräten*

Die Hochschulen haben bei der Besetzung der Hochschulräte die Wahl zwischen zwei Modellen: Der Hochschulrat kann entweder komplett aus hochschulexternen Mitgliedern bestehen, oder mindestens die Hälfte der Mitglieder sind extern und die anderen hochschulintern (vgl. §21 (3)). Dazu gibt es zwei Regelungen: Zum einen ist festgehalten, dass der Hochschulrat extern besetzt sein muss, wenn die Grundordnung ein erweitertes Präsidium vorsieht, das aus dem Präsidium und den Dekaninnen und Dekanen besteht (vgl. §21 (3)); Zum anderen muss es im Falle eines komplett mit hochschulexternen Mitgliedern besetzten Hochschulrats eine Fachbereichskonferenz geben, der die Dekaninnen und Dekane angehören und die den Hochschulrat in akademischen Angelegenheiten berät, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind (vgl. § 23). Die Regelungen werden in der Grundordnung der jeweiligen Hochschule festgelegt. Hier wird ebenso festgeschrieben, ob der Hochschulrat aus sechs, acht oder zehn Mitgliedern besteht. Kommt es aufgrund der geraden Anzahl von Hochschulratsmitgliedern bei Entscheidungen zu Stimmengleichheit, so gibt die Stimme der bzw. des Vorsitzenden den Ausschlag. Die bzw. der Vorsitzende darf nicht Mitglied der Hochschule sein.

#### *Auswahl und Bestellung von Hochschulratsmitgliedern*

Für die Auswahl geeigneter Personen für den Hochschulrat wird ein Auswahlgremium aus je zwei Vertreterinnen bzw. Vertretern des bisherigen Hochschulrats<sup>4</sup> und des Senats, die nicht dem Präsidium angehören, sowie einer Vertreterin bzw. einem Vertreter des Landes mit zwei Stimmen gebildet. Es soll eine einvernehmliche Liste über potenzielle Hochschulratsmitglieder erarbeitet werden. Gelingt dies nicht, so dürfen die Vertreter/innen des Senats und des Landes eigene Vorschläge für jeweils die Hälfte der Mitglieder machen. Diese Liste kann dann mit zwei Dritteln der Stimmen des Auswahlgremiums beschlossen werden. Der Senat muss der Liste mit Stimmenmehrheit zustimmen. Bestellt werden die Mitglieder für eine Amtszeit von fünf Jahren vom Ministerium (vgl. § 21).

---

<sup>3</sup> Die im Text genannten Paragraphen beziehen sich auf den Artikel 1 des HFG des Landes NRW, dieser umfasst das Hochschulgesetz des Landes NRW.

<sup>4</sup> Für den ersten Hochschulrat werden Sonderregeln bei den Übergangsregeln festgelegt (vgl. Art. 9 HFG).

### *Aufgaben und Rechte von Hochschulräten*

Zentrale Aufgaben von Hochschulräten sind die Beratung des Präsidiums und die Beaufsichtigung seiner Geschäftsführung (vgl. § 21 (1)). Konkret aufgelistet im Gesetzestext sind:

1. Wahl der Mitglieder des Präsidiums (vgl. § 17, § 18, § 21): Eine Findungskommission, die paritätisch mit Mitgliedern des Hochschulrats und des Senats besetzt ist, bereitet die Wahlen der Präsidiumsmitglieder vor. Die hauptberuflichen Mitglieder des Präsidiums<sup>5</sup> werden vom Hochschulrat mit der Stimmenmehrheit des Gremiums gewählt. Die designierte Präsidentin bzw. der designierte Präsident schlägt die nichthauptberuflichen Vizepräsidentinnen und -präsidenten vor, die vom Hochschulrat gewählt werden. Die Wahlen müssen vom Senat bestätigt werden. Geschieht dies nicht innerhalb einer vorgesehenen Frist, kann der Hochschulrat die Bestätigung durch eine weitere Abstimmung ersetzen. Hierbei benötigt ein mit externen Mitgliedern besetzter Hochschulrat drei Viertel seiner Stimmen und ein gemischt besetzter Hochschulrat zwei Drittel seiner Stimmen. Der Hochschulrat bestellt die Präsidentin bzw. den Präsidenten, während die weiteren Präsidiumsmitglieder von der Präsidentin bzw. dem Präsidenten bestellt werden.
2. Abwahl der Präsidiumsmitglieder (vgl. § 17, § 21): Nach einer Anhörung des Senats kann der Hochschulrat jedes Präsidiumsmitglied mit zwei Drittel Stimmenmehrheit abwählen. Eine Neuwahl soll unverzüglich eingeleitet werden, wobei das konkrete Verfahren durch die Geschäftsordnung des Hochschulrats geregelt wird.
3. Beschlussfassung über den Hochschulentwicklungsplan (vgl. § 16, § 21): Das Präsidium entwirft einen Hochschulentwicklungsplan, der als verbindlicher Rahmen für Entscheidungen von Hochschulgremien und Funktionsträgerinnen bzw. -trägern fungiert. Dieser Plan umfasst das Studienangebot, die Forschungsschwerpunkte und die Hochschulorganisationen und berücksichtigt die Entwicklungspläne der Fachbereiche. Die Beschlussfassung über den Hochschulentwicklungsplan ist dem Hochschulrat vorbehalten. Im Falle der Existenz eines erweiterten Präsidiums übernimmt dieses die Beschlussfassung über den Hochschulentwicklungsplan.
4. Beschlussfassung über Zielvereinbarungen (vgl. § 6, § 21): Die Hochschulen schließen mit dem Ministerium Zielvereinbarungen für mehrere Jahre über ihre strategische Entwicklung und konkreten Leistungen. Darin enthalten sind auch Festlegungen zur Finanzierung der Hochschulen. Der Hochschulrat beschließt diese Zielvereinbarungen seitens der Hochschule. Kommt es zu keiner Einigung zwischen Land und Hochschule hinsichtlich der Zielvereinbarungen, kann das Ministerium im Benehmen mit dem Hochschulrat Zielvorgaben definieren, nachdem es die Hochschule angehört hat. Im Falle der Existenz eines erweiterten Präsidiums übernimmt dieses die Beschlussfassung über die Zielvereinbarungen.

---

<sup>5</sup> Hauptberufliche Mitglieder des Präsidiums sind verpflichtend Präsident/in und Vizepräsident/in für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung. Die Grundordnung kann weitere hauptberufliche Vizepräsidentinnen oder -präsidenten vorsehen (§ 15 (1)).

5. Zustimmung zum Wirtschaftsplan und zur unternehmerischen Hochschultätigkeit (§ 5, § 21): Unter Berücksichtigung bestimmter Voraussetzungen dürfen sich Hochschulen an Unternehmen beteiligen, sie errichten, übernehmen oder wesentlich erweitern. Diese Tätigkeit bedarf der Zustimmung des Hochschulrats ebenso wie der Wirtschaftsplan.
6. Zustimmung zur Übernahme weiterer Aufgaben (§ 3, § 21): Die Hochschule kann sich unter Beachtung gesetzlicher Vorgaben zusätzlich zu den gesetzlich vorgegebenen Aufgaben weitere Aufgaben geben. Dies bedarf der Zustimmung des Hochschulrats.
7. Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht des Präsidiums (§ 16, § 21): Das Präsidium ist dem Hochschulrat gegenüber rechenschaftspflichtig. Einmal im Jahr legt es dem Hochschulrat einen Rechenschaftsbericht vor, zu dem der Hochschulrat Stellung nimmt.
8. Stellungnahme zu Evaluationsberichten (§ 7, § 21): Zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sind die Hochschulen verpflichtet, regelmäßig Evaluationen der Erfüllung ihrer Aufgaben – insbesondere im Bereich der Lehre – vorzunehmen. Zusätzlich kann das Ministerium hochschulübergreifende Struktur- und Forschungsevaluationen sowie Begutachtungen der Qualitätssicherungssysteme der Hochschulen veranlassen. Der Hochschulrat nimmt zu diesen Berichten Stellung.
9. Stellungnahmen in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums (§ 21): Der Hochschulrat kann zu den genannten Angelegenheiten Stellungnahmen abgeben, soweit sie von grundsätzlicher Bedeutung sind, zentrale Einrichtungen oder die gesamte Hochschule betreffen.
10. Entlastung des Präsidiums (§ 21): Der Hochschulrat entscheidet auf der Grundlage des Rechenschaftsberichts über die Entlastung des Präsidiums.

Neben diesen Aufgaben verfügt der Hochschulrat über Rechte, die ihn dazu befähigen sollen, seine Aufgaben zu erfüllen. Hierzu zählt die Möglichkeit, alle Unterlagen der Hochschule einsehen und prüfen zu dürfen. Zudem wird er viermal im Jahr vom Präsidium über die Haushalts- und Wirtschaftslage informiert. Mögliche Beanstandungen sollen zunächst hochschulintern geklärt werden. Nur schwerwiegende Beanstandungen sollen an das Ministerium herangetragen werden (vgl. § 21). Der Hochschulrat tagt mindestens viermal im Jahr und die Sitzungen des Hochschulrats sind grundsätzlich nicht öffentlich. Die Präsidiumsmitglieder nehmen an den Sitzungen beratend teil. Dringende Angelegenheiten, die nicht bis zu einer Sitzung warten können, dürfen von der bzw. dem Hochschulratsvorsitzenden gefällt werden. Für seine Arbeit gibt sich der Hochschulrat eine Geschäftsordnung, in der eine Aufwandsentschädigung für die ehrenamtliche Arbeit im Hochschulrat festgelegt werden kann, deren Höhe veröffentlicht werden muss.

#### *Die Beziehung Hochschulrat – Präsidium*

Bei der Darstellung der Aufgaben und Rechte des Hochschulrats sind schon einige Hinweise auf die Beziehung zwischen Hochschulrat und Präsidium genannt worden. So wer-

den die Präsidiumsmitglieder vom Hochschulrat gewählt, die Präsidentin bzw. der Präsident bestellt und die Präsidiumsmitglieder können vom Hochschulrat abgewählt werden. Außerdem fasst der Hochschulrat Beschlüsse zu strategischen Angelegenheiten, die vom Präsidium vorbereitet werden (Hochschulentwicklungsplan, Zielvereinbarungen, Wirtschaftsplan, unternehmerische Hochschultätigkeit und die Übernahme weiterer Aufgaben durch die Hochschule) und der Hochschulrat nimmt Stellung zum Rechenschaftsbericht des Präsidiums, zu Evaluationsberichten und zu akademischen Angelegenheiten, soweit sie von übergreifender Bedeutung für die Hochschule sind. Daneben sind im Gesetzestext noch weitere Bezüge geregelt. Das Präsidium ist dem Hochschulrat gegenüber auskunftspflichtig und verpflichtet, die Beschlüsse des Hochschulrats auszuführen. Hierüber ist das Präsidium dem Hochschulrat rechenschaftspflichtig. Unterstützung erhält das Präsidium vom Hochschulrat, wenn in bestimmten Bereichen keine Einigungen erzielt werden. Hierbei kann es sich darum handeln, dass das Präsidium Rechtswidrigkeiten bei der Arbeit der Hochschulorgane, -gremien oder Funktionsträger/innen feststellt und diesen auf sein Hinwirken nicht Abhilfe geschaffen wird. Dann ist der Hochschulrat zu beteiligen. Erst in letzter Instanz wird das Ministerium eingeschaltet (vgl. § 16). Ebenso ist der Hochschulrat an der Entscheidungsfindung zu beteiligen, wenn es im Präsidium keine Einigung in Bezug auf die Wirtschaftfführung gibt (vgl. § 19). Die oder der Vorsitzende des Hochschulrats ist Dienstvorgesetzte/r der hauptberuflichen Präsidiumsmitglieder (vgl. § 33).

### **3.2. Begründung des Konzepts seitens der Politik**

Der Referentenentwurf des HFG enthält neben dem Gesetzestext eine ausführliche Begründung der Veränderungen des Hochschulgesetzes. Zudem wurden zu Beginn des Jahres Eckpunkte zum HFG veröffentlicht (vgl. MIFWT NRW 2006) und der Minister für Innovation, Forschung, Wissenschaft und Technologie des Landes NRW hat bei der Vorstellung der Eckpunkte des HFG Leitgedanken dargelegt, denen die Gesetzesänderungen folgen (vgl. Pinkwart 2006). Diese werden im Folgenden zusammenfassend und fokussiert auf die Einführung des Hochschulrats dargestellt.

Als Leitlinien des HFG werden „Freiheit der Forschung und Lehre, gepaart mit mehr Wettbewerb, mehr Autonomie und mehr Verantwortung“ (HFG 2006, 95) genannt. Als eines der wichtigsten Reformvorhaben innerhalb des HFG wird der Hochschulrat genannt. Der Hochschulrat soll drei zentrale Funktionen übernehmen: Er soll die strategische Ausrichtung der Hochschule gestalten, er hat die Aufsicht über das operative Geschäft, das die Hochschulleitung erledigt, und er soll Bindeglied sein zwischen Gesellschaft und Hochschule, d. h. Impulse aus Gesellschaft und Wirtschaft aufnehmen und in die Hochschule einfließen lassen. Damit er diese Funktionen adäquat ausfüllen kann, muss er notwendigerweise im Bereich der Strategieentwicklung und der Wahl der Hochschulleitung mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sein (HFG 2006, 118; Pinkwart 2006, 7).

Die Regeln zur Besetzung der Hochschulräte gestaltet die Politik bewusst recht offen, um den Hochschulen genug Spielraum für eine „selbstregulierende Autonomie“ (HFG 2006, 97) zu geben. Hierzu zählt die Möglichkeit, den Hochschulrat mit ausschließlich externen

Mitgliedern oder gemischt zu besetzen und die konkrete Anzahl der Mitglieder aus drei Alternativen auszuwählen. Die gerade Zahl an Hochschulratsmitgliedern wird vorgegeben, um die Stellung der bzw. des Vorsitzenden zu stärken, da ihre bzw. seine Stimme bei Stimmgleichheit den Ausschlag gibt (HFG 2006, 119). Zur Vorgabe, dass der Vorsitz durch eine hochschulexterne Person besetzt werden muss, gibt es keine Begründungen. Der in den veröffentlichten Eckpunkten zum HFG stehende Satz, dass das MIWFT NRW die „Verfassungsrechtliche Zulässigkeit besser gesichert [sieht], wenn der Hochschulrat staatsfern handelt“ (MIWFT NRW 2006, 16), lässt vermuten, dass das MIWFT NRW einer externen Besetzung des HR den Vorzug gibt.

Die Bestellung der Mitglieder des Hochschulrats geschieht durch das Ministerium. Außerdem ist das Ministerium an der Auswahl der Hochschulratsmitglieder beteiligt. In Kombination mit der Vorgabe, dass der Hochschulrat die Präsidiumsmitglieder wählt und die Präsidentin bzw. den Präsidenten bestellt, sieht das Ministerium eine demokratische Legitimation der Hochschulleitung als gegeben an. Hierdurch wird die Selbständigkeit der Hochschulen zusätzlich unterstrichen (HFG 2006, 117; MIWFT 2006, 6, 16). An die Personen, die einem Hochschulrat angehören können, werden keine konkreten Forderungen gestellt. Es wird davon ausgegangen, dass „für die Funktion des Hochschulrates nur Persönlichkeiten in Betracht kommen, die kraft ihrer Kompetenz, beruflichen Erfahrung, Unabhängigkeit und Objektivität erwarten lassen, dass sie den besonderen Anforderungen dieser Funktion gewachsen sind“ (HFG 2006, 120).

Durch die gesetzlichen Vorgaben zur Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Hochschulorganen soll gesichert werden, dass sowohl die unterschiedlichen Aufgaben des Wissenschaftsbetriebs, als auch die Interessen der am Wissenschaftsbetrieb Beteiligten berücksichtigt werden. Dazu beitragen soll u.a. die Regelung, dass die Fachbereichskonferenz den Hochschulrat bei bestimmten Themen beraten soll. Dadurch soll insbesondere bei einem komplett externen Hochschulrat gewährleistet werden, dass die Fachbereiche in die Hochschulentwicklung einbezogen werden und somit die Wissenschaftsfreiheit geschützt wird (HFG 2006, 97, 121).

#### **4. Hochschulräte im HFG NRW: autonome oder fremdbestimmte Hochschulen?**

Den vorangegangenen Ausführungen ist schon ohne tiefere Analyse zu entnehmen, dass NRW Hochschulräte mit hohen Entscheidungskompetenzen einführen will. Dies wird als logische Folge des anvisierten Ziels der höheren Autonomie der Hochschulen dargestellt. Inwieweit die vorgestellte Konzeption der Hochschulräte für die nordrhein-westfälischen Hochschulen tatsächlich die Umsetzung des Autonomiegedankens stützt, wird im Folgenden entlang der in Kapitel 3.1 aufgegriffenen Themen diskutiert.

##### **4.1. Besetzung der Hochschulräte**

Festgehalten werden kann, dass den Hochschulen in NRW bei der Besetzung ihrer Hochschulräte relativ große Freiheiten seitens der Politik eingeräumt werden. Sowohl bei der

Anzahl der Mitglieder als auch bei der Frage, ob es sich um hochschulexterne oder -interne Persönlichkeiten handeln soll, werden den Hochschulen verschiedene Möglichkeiten bei der Gestaltung der Grundordnung zugestanden.

Die Festlegung auf eine gerade Anzahl von Mitgliedern stärkt die Position der bzw. des Vorsitzenden, die bzw. der nach dem HFG eine hochschulexterne Persönlichkeit sein muss. Mit dieser Regelung wird die Unabhängigkeit der bzw. des Hochschulratsvorsitzenden und damit des Hochschulrats insgesamt von der Hochschulleitung gestärkt (vgl. 2.3). Bei der kontrovers diskutierten Frage, ob Hochschulräte die Aufsicht über die Hochschulen nur dann unabhängig ausüben können, wenn sie komplett extern besetzt sind (vgl. 2.3), wird den Hochschulen ebenfalls die Entscheidung überlassen. Je nachdem, wie sehr die Hochschulen externe Mitglieder im Hochschulrat als Fremdbestimmung werten, können sie die Besetzung ihres Hochschulrates in der Grundordnung gestalten. Je stärker sie externe Hochschulratsmitglieder mit Fremdbestimmung der Hochschule verbinden, umso mehr hochschulinterne Mitglieder können sie für den Hochschulrat festlegen. Allerdings ist dies nur bis zur vom Land vorgegebenen Grenze der Hälfte der Mitglieder möglich, womit eine immer noch relativ hohe Unabhängigkeit des Hochschulrates von der Hochschulleitung gewährleistet werden soll (vgl. 2.3). Durch diese Gestaltungsmöglichkeiten der Grundordnung der Hochschulen in Bezug auf die Besetzung der Hochschulräte gewährt NRW den Hochschulen ein hohes Maß an institutioneller Autonomie. Gleichzeitig entzieht sich das Land damit geschickt der Kritik, dass es den Hochschulen eine Fremdbestimmung aufzwingt (vgl. 2.5). Denn wie weitgehend die „Fremdbestimmung“ der einzelnen Hochschule sein wird, ist so gesehen – innerhalb vorgegebener Grenzen – für jede Hochschule frei wählbar. Der im HFG genutzte Begriff der „selbstregulierenden Autonomie“ trifft hier also zu (vgl. 3.2).

Die Vorgabe, dass mindestens die Hälfte der Hochschulratsmitglieder hochschulexterne Personen sein müssen, gewährleistet, dass Erfahrungen aus Gesellschaft und Wirtschaft in die Hochschule eingebracht werden, was ein Ziel des HFG ist (vgl. 3.2). Allerdings muss sich gerade NRW als Bundesland mit den meisten Hochschulen kritisch mit der Frage auseinandersetzen, ob es genügend kompetente Persönlichkeiten für die Menge der zu besetzenden Hochschulratspositionen gibt, da zur verantwortungsvollen Erledigung der mit der Position verbundenen Aufgaben ein hohes Engagement notwendig sein wird (vgl. 2.5). Ob die mögliche Aufwandsentschädigung das Problem abmildert, wird sich mit der Zeit zeigen müssen.

#### **4.2. Auswahl und Bestellung der Hochschulratsmitglieder**

Mit der Beteiligung von Hochschule und Ministerium an der Auswahl der Hochschulratsmitglieder folgt NRW der allgemeinen Tendenz und stellt dadurch die Position der Hochschulräte als *buffer institution* heraus (vgl. 2.4).<sup>6</sup> Die geforderte doppelte Legitimation des Hochschulrates durch Land und Hochschule (vgl. 2.4) kann in NRW als gegeben beurteilt

---

<sup>6</sup> Zu fragen ist allerdings, ob der Hochschulrat als Organ der Hochschule, wie es im HFG NRW konzipiert ist, eine echte *buffer institution* sein kann. Da es sich hier allerdings eher um eine juristische Frage handelt, wird sie nicht weiter verfolgt.

werden. Zum einen sind Land und Hochschule gleichberechtigt an der Auswahl der Hochschulratsmitglieder beteiligt (in dem Auswahlgremium sitzen zwei Vertreter/innen vom Senat, ein/e Vertreter/in mit zwei Stimmen vom Land und zwei Vertreter/innen vom bisherigen Hochschulrat; vgl. 3.1). Zum anderen muss sich die Ministerin bzw. der Minister bei der Bestellung der Hochschulratsmitglieder an die abgestimmte Liste halten, kann das Auswahlgremium also nicht übergehen (vgl. 3.1). Das Zünglein an der Waage können insbesondere bei Einigungsproblemen dann die bisherigen Hochschulratsmitglieder im Auswahlgremium sein. Ein leichtes Übergewicht bei der Festlegung der Liste erhält die Hochschule gegenüber dem Ministerium, da die im Auswahlgremium abgestimmte Liste vom Senat befürwortet werden muss.

#### **4.3. Aufgaben und Rechte der Hochschulräte**

Deutlich wird im HFG, dass bisherige zentrale Kompetenzen des Landes in die Hochschulräte und damit in die Hochschulen verlagert werden (u.a. Finanzverantwortung, Entscheidungskompetenzen in Bezug auf Ausgestaltung der Organisationsstruktur und des Profils der Hochschule). Ebenso übernimmt der Hochschulrat bisherige Aufgaben von Organen der Hochschule. Dies betrifft z. B. die Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht des Präsidiums und Stellungnahmen zu Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, soweit sie von grundsätzlicher Bedeutung sind, zentrale Einrichtungen oder die gesamte Hochschule betreffen (vgl. 3.1). Beide Aspekte waren bisher dem Senat vorbehalten. Weitere Kompetenzen, die häufig in den Hochschulrat verlagert werden sollen, wie z. B. die Beschlussfassung über Prüfungsordnungen (vgl. 2.2), werden vom HFG den Fachbereichen und dem Präsidium zugeordnet (HFG § 64). Diese zentralen akademischen Angelegenheiten bleiben also den paritätisch besetzten Fachbereichen vorbehalten, die über das notwendige studiengangsbezogene Wissen verfügen (sollten). Dies ist ein Aspekt der Balance zwischen stärkeren Leitungsstrukturen an Hochschulen, um die institutionelle Autonomie zu unterstützen, und der akademischen Selbstverwaltung. Damit entgeht NRW zumindest teilweise der Kritik, dass den paritätisch besetzten Gremien zu viele Kompetenzen entzogen werden (vgl. 2.5).

Die strategische Führung der Hochschulen wird durch das HFG klar in die Hochschulräte verlagert. Die Hochschulräte sind für die mit dem Ministerium zu verhandelnden Zielvereinbarungen zuständig, die unter anderem die Finanzierung der Hochschulen betreffen. Die Hochschulräte arbeiten bei der strategischen Führung mit den Präsidien zusammen, die für ihre Hochschulen einen Hochschulentwicklungsplan erstellen, der vom jeweiligen Hochschulrat beschlossen werden muss (vgl. 3.1). Diese gemeinsame strategische Führung ist ein zentraler Gedanke bei der Entwicklung von Hochschulräten (vgl. 2.2). Die Zielvereinbarungen mit dem Ministerium tragen ebenso wie die oben dargestellte Verlagerung der Entscheidungskompetenzen in Bezug auf Ausgestaltung der Organisationsstruktur und des Profils der Hochschule zur institutionellen Autonomie der Hochschulen bei, da sich das Ministerium aus der Detailsteuerung der Hochschulen zurückzieht und ihnen damit einen höheren Entscheidungsspielraum einräumt. In Bezug auf die strategische Führung gibt NRW seinen Hochschulen in einem gewissen Rahmen die Möglichkeit, die

Entscheidungsbefugnisse der Hochschulräte gegenüber den Präsidien zu gestalten. Legen die Hochschulen in ihrer Grundordnung ein erweitertes Präsidium fest, so ist dieses sowohl für die Beschlussfassung über den Hochschulentwicklungsplan als auch über die Zielvereinbarungen zuständig (vgl. 3.1). Die Einführung oder Nicht-Einführung eines erweiterten Präsidiums ist also das ausschlaggebende Kriterium dafür, wie weitgehend die Befugnisse des Hochschulrates sind.

Eine zentrale Aufgabe der Hochschulräte besteht in der Wahl der Präsidiumsmitglieder und der Bestellung der Präsidentin bzw. des Präsidenten. Dies geschieht unter Beteiligung des Senats (paritätisch besetzte Findungskommission und notwendige Bestätigung der Wahl durch den Senat), allerdings liegt hier die größere Macht beim Hochschulrat, der eine Nicht-Bestätigung der Wahl der Präsidiumsmitglieder durch den Senat überstimmen kann (vgl. 3.1). Nichtsdestotrotz erlangt die Hochschulleitung durch dieses Wahlprozedere eine doppelte Legitimation (vgl. 2.2). Insgesamt kann die Bestellung der Präsidentin bzw. des Präsidenten als Stärkung der institutionellen Autonomie gegenüber dem Land gewertet werden, da die Bestellung bisher im Kompetenzbereich des Ministeriums lag. Gleichzeitig wird mit der Wahl der Hochschulleitung durch den Hochschulrat die Hochschulleitung gegenüber den Hochschulmitgliedern – und damit die korporative Autonomie gegenüber der individuellen Autonomie – gestärkt, da die Hochschulleitung von einzelnen Hochschulmitgliedern bzw. -gremien deutlich weniger abhängig ist als bisher (vgl. 2.1). Hierzu trägt zusätzlich die Rechenschaftspflicht des Präsidiums gegenüber dem Hochschulrat bei.

## **5. Fazit**

NRW hat sich im Rahmen der Novellierung des Hochschulgesetzes für eine relativ hohe Autonomie der Hochschulen gegenüber dem Land entschieden und stellt dies bei der Begründung des Gesetzes entsprechend heraus (vgl. 3.2). Ein Element zur Umsetzung dieser Hochschulautonomie ist die Etablierung von Hochschulräten in den Hochschulen. Die Diskussion des im HFG verankerten Konzepts von Hochschulräten in NRW hat drei Tendenzen deutlich gezeigt:

Erstens nimmt NRW den Gedanken der Hochschulautonomie ernst und verlagert zentrale Kompetenzen, die bisher dem Land vorbehalten waren, in die Hochschulen bzw. die Hochschulräte. Die institutionelle Autonomie der Hochschule gegenüber dem Land wird damit deutlich erhöht.

Zweitens ist der Begriff der „selbstregulierenden Autonomie“, die das Land den Hochschulen laut eigener Aussagen zugesteht, nicht nur eine Leerformel, sondern die Hochschulen haben tatsächlich die Möglichkeit, ihre Autonomie innerhalb vorgegebener Grenzen selbst festzulegen. Dies betrifft insbesondere die Besetzung der Hochschulräte. Setzen die Hochschulen externe Hochschulratsmitglieder mit unerwünschter Fremdbestimmung der Hochschule gleich, so können sie diese zumindest beschränken, indem sie auch interne Mitglieder für den Hochschulrat festlegen. Der Gedanke der „selbstregulierenden Autonomie“ trägt also zur Erhöhung der institutionellen Autonomie bei. Allerdings ist auch kri-

tisch zu bemerken, dass das Land sich damit relativ einfach möglicher Kritik und Verantwortung entzieht. Gerade die Besetzungsregeln für Hochschulräte können Kritik hervorrufen und der „schwarze Peter“ liegt nun bei den Hochschulen, die sich so ein hohes Konfliktpotenzial einhandeln (können).

Drittens wird aber auch deutlich, dass NRW vorhandene Kritik an dem Konzept der Hochschulräte aufgegriffen hat. Beispiel hierfür ist das Belassen zentraler akademischer Angelegenheiten wie die Beschlussfassung über Prüfungsordnungen in den paritätisch besetzten Gremien.

Ob das in NRW entwickelte Konzept von Hochschulräten im Rahmen der Modernisierung der Hochschulen insgesamt ein tragfähiges Konzept ist, muss sich in den nächsten Jahren zeigen. Die Hochschulen sind hierbei vor große Herausforderungen gestellt, da sie zunächst einmal lernen müssen, konstruktiv mit der zugestandenen Autonomie umzugehen und sie für sich und die Gesellschaft gewinnbringend zu nutzen.

## 6. Literatur

- Berchem, Theodor (1998). Fremdkörper Hochschulrat: Falsche Organtransplantation an deutschen Hochschulen. In Deutscher Hochschulverband (Hrsg.), *Streitfall Hochschulrat. Analysen – Bericht – Dokumentation* (Forum, Heft 65, 3/1998) (S. 83-87). Bonn.
- Fittschen, Dierk (1998). Wider die Einführung von Hochschulräten. In Deutscher Hochschulverband (Hrsg.), *Streitfall Hochschulrat. Analysen – Bericht – Dokumentation* (Forum, Heft 65, 3/1998) (S. 23-52). Bonn.
- Hener, Yorck (2001) Hochschulrat. In Hanft, Anke (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (S. 171-176). Neuwied, Krefeld: Luchterhand.
- Herberger, Klaus (2004). *Hochschulratsmodell in Baden-Württemberg – Erfahrungsbericht und Ausblick. Vortrag auf dem 1. Osnabrücker Kolloquium zum Hochschul- und Wissenschaftsmanagement am 10. März 2004 "Was leisten Hochschulräte?"*. Zugriff am 24.08.2006 unter [http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Folien\\_Herberger.pdf](http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Folien_Herberger.pdf).
- Hochschulfreiheitsgesetz (HFG) (2006). *Referentenentwurf eines Hochschulfreiheitsgesetzes (Gesetzestext und Begründung)*. Düsseldorf.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (1997). *Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen. Empfehlungen des 183. Plenums vom 10. November 1997*. Zugriff am 24.08.2006 unter [http://www.hrk.de/de/beschluesse/109\\_484.php](http://www.hrk.de/de/beschluesse/109_484.php).
- Kehm, Barbara M. & Lanzendorf, Ute (2005). Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen – mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In Teichler, Ulrich & Tippelt, Rudolf (Hrsg.), *Hochschullandschaft im Wandel* (Zeitschrift für Pädagogik, 50. Beiheft) (S. 41-55). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Künzel, Rainer (1998). Verantwortliche Leitung und korporative Verfassung. In Müller-Böling, Detlef & Fedrowitz, Jutta (Hrsg.), *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen* (S. 159-180). Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.

- Krüger, Harmut (1998). Der Hochschulrat aus verfassungsrechtlicher Sicht. In Deutscher Hochschulverband (Hrsg.), *Streitfall Hochschulrat. Analysen – Bericht – Dokumentation* (Forum, Heft 65, 3/1998) (S. 69-82). Bonn.
- Ministerium für Innovation, Wissenschaft, Forschung und Technologie des Landes NRW (MIWFT NRW) (2006). *Eckpunkte zum Hochschulfreiheitsgesetz*. Düsseldorf.
- Müller-Böling, Detlef & Kückler, Tilmann (1998). Zwischen gesetzlicher Fixierung und gestalterischem Freiraum: Leitungsstrukturen für Hochschulen. In Müller-Böling, Detlef & Fedrowitz, Jutta (Hrsg.), *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen* (S. 13-36). Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Müller-Böling, Detlef (2000). *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh: Verl. Bertelsmann Stiftung.
- Pinkwart, Andreas (2006). *Eckpunkte des geplanten Hochschulfreiheitsgesetzes. Sprechzettel zur Landespressekonferenz am Mittwoch, 25. Januar 2006*. Düsseldorf.
- Reichwald, Ralf (2000). Organisations- und Führungsstrukturen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Universität von morgen. In Laske, Stephan, Scheytt, Tobias, Meister-Scheytt, Claudia & Scharmer Claus O. (Hrsg.), *Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft* (S. 315-336). München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Sieber, Michael (2000). Einführung von Hochschulräten – Chancen und Risiken. In Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.). *Hochschulräte als Steuerungsinstrumente von Hochschulen. 2. Berliner Bildungsdilog. Hochschulrektorenkonferenz und Veranstaltungsforum der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, Berlin 21. September 1999* (Beiträge zur Hochschulpolitik 6/2000) (S. 16-24). Bonn.
- Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (WB) (1998). Zehn Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten. In Deutscher Hochschulverband (Hrsg.), *Streitfall Hochschulrat. Analysen – Bericht – Dokumentation* (Forum, Heft 65, 3/1998) (S. 5-22). Bonn.
- Witte, Erich H. (2002). *Das Hamburger Hochschulmodernisierungsgesetz: Eine wissenschaftlich-psychologische Betrachtung* (Hamburger Forschungsberichte aus dem Arbeitsbereich Sozialpsychologie, Nr. 41). Hamburg.