

Breithecker ■ Prinz ■ Radde ■ Strotkemper (Hrsg.)

Handbuch Hochschulmanagement

2., neu bearbeitete Auflage

Leseprobe, mehr zum Werk unter esv.info/978-3-503-24284-9

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Handbuch Hochschulmanagement

Herausgegeben von

Prof. Dr. Volker Breithecker

Steuerberater, Universität Duisburg-Essen,
Mercator School of Management

Prof. Dr. Joachim Prinz

Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management

Prof. Dr. Jens Radde

Steuerberater, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Dipl.-Kfm. Michael Strotkemper

Kanzler der FernUniversität in Hagen

Mit Beiträgen von den Herausgebern und

**Prof. Dr. Sabrina Backs · Cedric Bardowieck · Dr. Josef Baumüller
Matthias Berger · Dr. Max Briesemeister · Dr. Hauke Buermann
Burcu Cimen Bakir · Prof. Dr. Alexander Dilger · Dr. Harald Gerhards
Dr. Heiko Geruschkat · Dr. Wanja von der Goltz · Dr. Michael Hundt
Heike Karolyi · Sara Khaffaf-Roenspieß · Dr. Lars Köller
Michael Korff · Anja Lhotak · Wolfgang Mülders · Ulrich Müller
Marie Neuhaus · Dr. Solveig Randhahn · Ulf Richter
Prof. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti · Shaereh Shalchi
Dr. Sascha Slunder · Prof. Dr. Karina Sopp · Jörg Stahlmann
Sara Steenhuis · Dr. Stephan Stegt · Maha Steinfeld
Prof. Dr. Stefan Stürmer · Dr. Stefanie Trümper · Karla Ungi
Robin Weisner · Prof. Dr. Claudia de Witt · Prof. Dr. Frank Ziegele**

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Leseprobe, mehr zum Werk unter esv.info/978-3-503-24284-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
<https://ESV.info/978-3-503-24283-2>

ISBN 978-3-503-24283-2 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-24284-9 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24284-9>

Alle Rechte vorbehalten

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Vorwort

Hochschulen haben es nicht leicht in einem immer stärker kommerzialisierten Umfeld. Hochschulen kosten Geld! Und während mit hohem Einsatz von sehr qualifiziertem Personal auf (betriebswirtschaftlich gesehen) großen Flächen ein angesehener akademischer Output namens „AbsolventInnen“ produziert wird, ist dieser Output nur schwer in Euro zu fassen. Sind Hochschulen also gesamtgesellschaftliche Verlustgeschäfte? Oder sind Hochschulen unverzichtbar bei sinkenden materiellen und steigender Bedeutung von immateriellen Ressourcen? Sind Hochschulen als „Almosenempfänger“ erpressbar – wie in einigen Teilen der Welt? Oder sind sie anerkannte Einrichtungen, die die – in der Bevölkerung zu sehr großen Teilen akzeptierten – zur Verfügung gestellten Gelder effizient einzusetzen haben?

Wir stehen als Herausgeber für die im letzten Satz beschriebene Hochschullandschaft, wissen allerdings auch, dass es einen Kampf gibt ums Geld (vgl. *Stahlmann/Strotkemper*, S. 143-172, oder *Bardowieck/Prinz*, S. 461-474), um exzellente Forschungsergebnisse, um die Verwertung von Patenten (vgl. *Berger/Schaffhauser-Linzatti*, S. 351-375, oder *Breithecker/Cimen Bakir*, S. 299-318) und um StartUps aus der Hochschule (vgl. *Backs/Buermann/Weisner*, S. 377-388), einen Kampf um sehr gute Studierende bei sinkenden Zugangszahlen (vgl. *Neuhaus/von der Goltz/Briesemeister*, S. 441-459), um hervorragendes Hochschulpersonal (vgl. *Dilger*, S. 321-325), gegen Coronafolgen oder um die Notwendigkeit der Digitalisierung (vgl. *Stürmer/Hundt*, S. 115-140), um einen gelungenen KI-Einsatz (vgl. *de Witt/Karolyi*, S. 403-416 oder *Dilger*, S. 391-401) bei gleichzeitiger Abwehr von Cyber-Kriminalität (vgl. *Köller/Korff/Gerhards/Mülders*, S. 91-113). Hochschulen müssen – wie Wirtschaftsunternehmen – gemanagt werden, nur mit der ökonomischen Besonderheit, dass der *Input Menschen*, die *Produktionsfaktoren* im Wesentlichen *Menschen* und auch der *Output Menschen* sind. Es bedarf daher eines besonderen und eines besonders guten Hochschulmanagements!

Für dieses Ziel steht dieses Handbuch, in dem 40 AutorInnen¹ mit Blickweisen von innerhalb und außerhalb von Hochschulen in 24 Beiträgen spezifische Managementthemen bearbeiten. Es handelt sich um die Zweitauflage des *Handbuchs Hochschulmanagement*, das allerdings mit der Erstauflage aus dem Jahr 2018 wenig gemeinsam hat. Lebte die Erstauflage noch stark von der in vielen Bundes-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Handbuch – wenn nicht anders vermerkt – implizit oder explizit verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter; damit sind selbstverständlich alle Personen gleichberechtigt angesprochen.

Vorwort

ländern erfolgten Umstellung der Rechnungslegung von der Kameralistik zur Doppik und war deshalb rechnungslegungslastig, liegt in dieser Auflage der Fokus deutlich auf Managementthemen, nicht nur für Deutschland, sondern auch für Österreich.

Unser Dank geht an den Erich Schmidt Verlag, insbesondere an Frau *Christine Marx*, die unser *Hochschulengagement* stets positiv begleitet und damit für ein „Handbuch Hochschul-StartUps“ (Hrsg.: *Breithecker/Hanny-Busch*, Berlin 2023), „Handbuch Hochschulrechnungslegung“ (Hrsg.: *Breithecker/Radde/Strotkemper*, Zweitaufgabe Berlin 2025) und nun auch für diese vorliegende Zweitaufgabe vom „Handbuch Hochschulmanagement“ mit dem neuen Herausgeberkreis *Breithecker/Prinz/Radde/Strotkemper* gesorgt hat.

Wir hoffen, dass auch dieses Handbuch eine positive Aufnahme im zahlenmäßig relativ kleinen, sehr viel Geld benötigenden und zielgerichtet verbrauchendem, mit einer jeweils mehr als KMU-großen Mitarbeitendenzahl für viele Millionen Studierende verantwortlichen Kreis der Hochschulen findet.

Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge finden stets ein positives Gehör bei den Herausgebern!

Moers, Duisburg, Berlin und Hagen im April 2026

Volker Breithecker Joachim Prinz Jens Radde Michael Strotkemper

AutorInnenverzeichnis

- Backs, Sabrina*, Prof. Dr., Juniorprofessorin für Gründungsmanagement / Gender im Gründungsprozess an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Bardowieck, Cedric*, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Baumüller, Josef*, Dr., Universitätsassistent im Forschungsbereich Finanzwirtschaft und Controlling an der TU Wien
- Berger, Matthias*, M.Sc., Consultant bei New Venture Scouting, Wien
- Breithecker, Volker*, Prof. Dr., Steuerberater in Moers, Professor im Ruhestand an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Briesemeister, Max*, Dr., Oberstudienrat am Kaufmännischen Berufskolleg Duisburg-Mitte, Lehrbeauftragter an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Buermann, Hauke*, Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gründungsmanagement an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Cimen Bakir, Burcu*, M.Sc., M.Ed., Studienrätin am Berufskolleg Kaufmannsschule der Stadt Krefeld
- Dilger, Alexander*, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Organisationsökonomik an der Universität Münster, (Gründungs-)Mitglied des Centrums für Interdisziplinäre Wirtschaftsforschung (CIW) sowie des Centrums für Management (CfM)
- Gerhards, Harald*, Dr.-Ing., Geschäftsführer der Hochschul-IT-Services.nrw, Düsseldorf
- Geruschkat, Heiko*, Dr., Kanzler der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen
- Goltz, Wanja von der*, Dr., Studiendekan an der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Hundt, Michael*, Dr., Persönlicher Referent des Rektors der FernUniversität in Hagen

AutorInnenverzeichnis

- Karolyi, Heike, M.A.*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Lehrgebiet Bildungstheorie und Medienpädagogik im Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung (IfBM) an der FernUniversität in Hagen
- Khaffaf-Roenspieß, Sara, M.A.*, Leitung Dezernat Studienangelegenheiten an der Hochschule Rhein-Waal, Kleve
- Köller, Lars, Dr.*, Hochschul-IT-Services.nrw, Leitung S(kim), Technische Hochschule OWL, Lemgo
- Korff, Michael*, Dipl.-Inform., Dipl.-Ing., Hochschul-IT-Services.nrw, Leiter der Datenverarbeitungszentrale an der Hochschule Bielefeld, Bielefeld
- Lhotak, Anja*, Diplom-Betriebswirtin (FH), Steuerberaterin, Steuersachbearbeitung an der Universität Duisburg-Essen, Essen
- Mülders, Wolfgang*, Dipl.-Kfm. (FH), Hochschul-IT-Services.nrw, Leiter KIS und CIO der Hochschule Niederrhein, Krefeld
- Müller, Ulrich, M.A.*, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter politische Analysen beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Neuhaus, Marie, M.Ed.*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Prinz, Joachim, Prof. Dr.*, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)
- Radde, Jens, Prof. Dr.*, Steuerberater, Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Externes Rechnungswesen, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Randhahn, Solveig, Dr.*, Leiterin Stabsstelle Präsidialbereich, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Richter, Ulf*, Dipl.-Wirtschaftsjurist, MBA, Kanzler der Universität Duisburg-Essen, Sprecher des AK-Hochschulbau der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten
- Schaffhauser-Linzatti, Michaela*, a.o. Univ.-Prof. Dr. Mag., Leiterin des Fachbereichs Governance of Non-Profit Institutions, Universität Wien, Vorsitzende der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB), Vorsitzende des Universitätsrates der Veterinärmedizinischen Universität Wien

AutorInnenverzeichnis

- Shalchi, Shaereh*, M.Sc., Persönliche Referentin des Kanzlers der FernUniversität in Hagen
- Slunder, Sascha*, Dr., Geschäftsführer der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Sopp, Karina*, Prof. Dr., Inhaberin der Professur für Entrepreneurship und betriebswirtschaftliche Steuerlehre sowie Prorektorin für Nachhaltigkeit und Entrepreneurship an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg, Geschäftsführerin von retria ESG reporting and analysis
- Stahlmann, Jörg*, Betriebswirt (VWA), Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen der Universität Oldenburg
- Steenhuis, Sara*, Ass. iur., Persönliche Referentin der Kanzlerin der Hochschule Rhein-Waal, Kleve
- Stegt, Stephan*, Dr., Gesellschafter und Institutsleiter ITB Consulting GmbH, Bonn
- Steinfeld, Maha*, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei PKF Fasselt Partnerschaft mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Rechtsanwälte, Duisburg
- Strotkemper, Michael*, Dipl.-Kfm., Kanzler der FernUniversität in Hagen
- Stürmer, Stefan*, Prof. Dr., Dipl.-Psych., Rektor der FernUniversität in Hagen
- Trümper, Stefanie*, Dr., Persönliche Referentin der Kanzlerin der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Ungi, Karla*, B.Sc., Wirtschaftsprüferin, Sustainability Auditor (IDW), Manager (Audit & Advisory, ESG) bei Baker Tilly GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf
- Weisner, Robin*, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gründungsmanagement an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Witt, Claudia de*, Prof. Dr., Professorin für Bildungstheorie und Medienpädagogik im Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung (IfBM) und Prorektorin für Lehre, Studium und KI in Bildungsprozessen an der FernUniversität in Hagen
- Ziegele, Frank*, Prof. Dr., Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, und Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
AutorInnenverzeichnis	VII
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII

Teil I Strategisches Management und Governance

I. Compliance an Hochschulen: Zwischen Freiheit und Verantwortung auf dem Weg zur Haltung (<i>Solveig Randhahn/Stefanie Trümper</i>)	3
II. Hochschulbau als Handlungsfeld des Hochschulmanagements – Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der möglichen Zeitenwende am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen (<i>Ulf Richter</i>)	21
III. Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat (<i>Frank Ziegele/Ulrich Müller</i>).....	31
IV. Rechte und Pflichten eines Universitätsrates im Vergleich zum Aufsichtsrat: Eine Gegenüberstellung der österreichischen Rechtslage (<i>Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	71
V. Weg zur Gründung des größten hochschulübergreifenden Kooperationsprojektes im Bereich der IT (HITS.nrw) (<i>Lars Köller/Michael Korff/Harald Gerhards/Wolfgang Mülders</i>).....	91
VI. Digitale Lehre auf Leitungsebene steuern: Governance und Transformationslogiken (<i>Stefan Stürmer/Michael Hundt</i>)	115

Teil II Finanzmanagement und Rechnungswesen

I. Budgetierungstrends und Mittelverteilungsmodelle: Flächenbudgetierung, Energiekostenbudgetierung, CO ₂ -Bepreisung (<i>Jörg Stahlmann/Michael Strotkemper</i>)	143
II. Gelebte fakultätsinterne LOMV – dargestellt an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen (<i>Volker Breithecker/Sascha Slunder</i>).....	173

Inhaltsübersicht

III.	Diskussion über die Nutzung der Steuerungsmöglichkeiten des kaufmännischen Rechnungswesens im Vergleich zur Kameralistik (<i>Shaereh Shalchi/Michael Strotkemper/Heiko Geruschkat</i>).....	183
IV.	Bilanzierung und Bewertung hochschulrelevanter und -spezifischer Rückstellungen (<i>Jens Radde/Karla Ungi</i>)	201
V.	Bilanzierung von Drittmitteln (<i>Karla Ungi/Jens Radde</i>).....	229
VI.	Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen (<i>Josef Baumüller/Karina Sopp</i>).....	259

Teil III Steuer- und Compliance-Management

I.	Tax-Compliance als Instrument zeitgemäßer Hochschulsteuerung (<i>Anja Lhotak</i>)	275
II.	Steuerliche Fragen bei der Patentverwertung durch Hochschulen (<i>Volker Breithecker/Burcu Cimen Bakir</i>)	299

Teil IV Personalmanagement

I.	Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf – Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden? (<i>Alexander Dilger</i>).....	321
II.	Sozialversicherungsrisiken bei Hochschulen (<i>Maha Steinfeld</i>).....	327

Teil V Forschungs- und Innovationsmanagement

I.	Die Institutionalisierung der Dritten Mission – Externe Technologietransfer-Offices als Hebel für akademische Spin-offs (<i>Matthias Berger/Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	351
II.	Intellectual Property (IP)-Management an Hochschulen: Theorie und Praxis mit Beispiel (<i>Sabrina Backs/Hauke Buermann/Robin Weisner</i>)	377

Teil VI Qualitäts- und Stakeholdermanagement

I.	Interview mit ChatGPT über KI an Hochschulen (<i>Alexander Dilger</i>)	391
----	--	-----

Inhaltsübersicht

II.	Qualitätsentwicklung in der Lehre durch KI gestütztes Feedback – Wie Lehrende akademische Leistungen und Selbstverantwortung bei Studierenden in Zukunft fördern und wie Hochschulleitungen dabei unterstützen können (<i>Claudia de Witt/Heike Karolyi</i>).....	403
III.	Herausforderungen im Student Life Cycle internationaler Studierender und die besondere Rolle der Zentralen Studienberatung (<i>Sara Khaffaf-Roenspieß/Sara Steenhuis</i>)	417
IV.	Ansätze zur Verbesserung des Studienerfolgs internationaler Studierender (<i>Stephan Stegt</i>)	429
V.	UNI on TOP – Ein flexibles Hochschulstudium parallel zur dualen Ausbildung als Beitrag zu individualisierten Bildungswegen (<i>Marie Neuhaus/Wanja von der Goltz/Max Briesemeister</i>)	441
VI.	„Triple-R“ – Ruf, Rang, Rendite: Reputationskapital von Hochschulen und ihr Einfluss auf beruflichen Erfolg (<i>Cedric Bardowieck/Joachim Prinz</i>)	461
	Quellenverzeichnis	475
	Literaturverzeichnis.....	475
	Sonstige Quellen	530
	Rechtsprechung	550
	Verzeichnis von Rechtsnormen	552
	Stichwortverzeichnis	555

Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat

1 Einstieg

Bei Hochschulratsmitgliedern handele es sich „um Laien, welche nicht die erforderliche Sachkunde oder den erforderlichen Sachverstand aufweisen“, urteilt *Patrica Wendel* in ihrer juristischen Dissertation.¹ Vorsitzende deutscher Hochschulräte halten dagegen fest, „der Erfolg der Hochschulautonomie und der Erfolg autonomer Hochschulen sind eng verknüpft mit der Existenz, der sinnvollen Konzeption und einer erfolgreichen Arbeit der Hochschulräte“.²

Die anhand zweier Zitate, die gegensätzlicher kaum sein können, verdeutlichte Bandbreite bei der Bewertung von Hochschulräten liegt in der Historie begründet. Die Leitungsstruktur von Hochschulen hat sich, eingebettet in einen grundlegenden Paradigmenwechsel in der Hochschulsteuerung, seit den 1990er Jahren einschneidend verändert. Hochschulsenate wurden in ihrer Entscheidungsmacht weitgehend auf akademische Angelegenheiten begrenzt, Hochschulleitungen erhielten zusätzliche Kompetenzen. Der Staat zog sich zunehmend auf Rechtsaufsicht und ergebnisbezogene Steuerung mittels Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelvergabe zurück.³

Diese Entwicklung wurde begleitet und befördert durch die Einführung von Hochschulräten, die inzwischen nahezu flächendeckend neben die traditionellen Leitungsinstanzen von Präsidium/Rektorat und Senat getreten sind. Mit Ausnahme von Bremen sehen alle deutschen Länder Hochschulräte⁴ vor.

Bei ihrer Einführung ab den 1990er Jahren spielten verschiedene Ziele eine Rolle:⁵

¹ Vgl. *Wendel* (2016), S. 154.

² *Fugmann-Heesing/Schulze* (2012).

³ Vgl. dazu *de Boer/Enders/Schimank* (2007) und *Bogumil et al.* (2013).

⁴ In den Hochschulgesetzen der Länder wird der Hochschulrat auch als „Kuratorium“, „Stiftungsrat“, „Aufsichtsrat“ oder „Universitätsrat“ bezeichnet. In Brandenburg existiert ein Landeshochschulrat, der hochschulübergreifend arbeitet und eher die Landesregierung als die Hochschulen berät. Der Universitätsrat in Schleswig-Holstein, ein hochschulübergreifendes Gremium der Universitäten Kiel, Lübeck und Flensburg, wurde 2013 durch hochschulbezogene Gremien ersetzt.

⁵ Vgl. zum historischen Hintergrund *Behm/Müller* (2010), S. 25-27, sowie ausführlicher *Epping* (2008), S. 6 ff.

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

- Hochschulräte sollten den Ministerien – inspiriert vom Ansatz des sog. New Public Management – Möglichkeiten eröffnen, Hochschulen in die Autonomie zu entlassen und bisherige Kontroll- und Steuerungsaufgaben des Ministeriums einem neuen Hochschulorgan zuzuordnen.
- Hochschulen sollten von dem in Hochschulräten vorhandenen externen Managementwissen profitieren und ihre Verwaltungen professionalisieren.
- Hochschulräte sollten die Hochschulleitungen darin unterstützen, die strategische Gesamtverantwortung in der Hochschule wahrzunehmen.
- Hochschulräte sollten externe Impulse in die Hochschulen bringen und dadurch zu einer Balance zwischen Autonomie und Eigenverantwortung der Hochschulen einerseits und der gesellschaftlichen Verantwortung von Hochschulen andererseits beitragen.

Bei manchen reformskeptischen Akteuren standen und stehen Hochschulräte stellvertretend für die ungewollten Veränderungen der Governance an sich. Dabei spielte eine wesentliche Rolle, dass bereits in den Anfangszeiten der Hochschulräte in Deutschland auf entsprechende Führungsstrukturen in der Wirtschaft Bezug genommen wurde. Im Jahr 1997 etwa forderte der von der Niedersächsischen Landesregierung zur Begleitung von Modellvorhaben berufene Wissenschaftliche Beirat die Einführung eines „Hochschulrates, der mit einem ‚Aufsichtsrat‘ verglichen werden kann“.⁶ Es war also durchaus beabsichtigt, mit dem Hochschulrat ein in seiner Funktionsweise zum Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften analoges Organ zu schaffen. Die „sprachliche Assoziation zwischen Aufsichtsrat und Hochschulrat“, konstatiert *Stefan Kühl*, nährte dabei bei manchen Beobachtern den „Verdacht, dass es sich um einen weiteren Baustein im Rahmen eines neoliberalen Umbaus der Hochschulen handelt“.⁷ Baden-Württemberg trieb die Unternehmensanalogie begrifflich auf die Spitze und führte statt der hochschulüblichen Bezeichnungen „Rektorat/Präsidium“, „Dekanat“ und „Hochschulrat“ zeitweise die Begriffe „Vorstand“, „Fakultäts- oder Sektionsvorstand“ und „Aufsichtsrat“ als Regelbezeichnung ein – bei der Novelle des Hochschulgesetzes 2014 wurde diese Terminologie aber wieder aufgegeben, lediglich bei der Dualen Hochschule Baden-Württemberg heißt der Hochschulrat weiter Aufsichtsrat.

Nach fast 30 Jahren Erfahrungen mit Hochschulräten in Deutschland (nimmt man die Vierte Novelle des Hochschulrahmengesetzes, die 1998 eine bundesweite Einführung von Hochschulräten ermöglichte, als Ausgangspunkt) greifen wir im Folgenden den Vergleich mit dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft erneut auf: Übernimmt ein Hochschulrat in der aktuellen Praxis tatsächlich ähnliche Funk-

⁶ *Wissenschaftlicher Beirat* (1997), S. 6.

⁷ *Kühl* (2012).

tionen wie ein Aufsichtsrat oder bestehen systematische Unterschiede? Sofern Unterschiede festzustellen sind – wie sind sie zu bewerten? Ist es als positiv zu betrachten, wenn in Wissenschaftsbetrieben spezifische Umsetzungswege gefunden werden? Oder sollten Hochschulen sich doch enger an die Funktionsweise von Aufsichtsräten anlehnen? Diesen Fragen soll nachgegangen werden, indem die Aufgaben, rechtlichen Rahmenbedingungen und Rollen miteinander verglichen werden. Zusätzlich wird die Ebene „guter Praxis“, welche die praktische Umsetzung der Rollen und Funktionen optimieren soll, einbezogen. Nicht zuletzt soll, wo möglich, auch auf aus dem Vergleich ableitbare Erfolgsfaktoren für Hochschulräte eingegangen werden.

2 Rolle, Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten

Welche Rolle ein Hochschulrat übernimmt und welche Handlungsmöglichkeiten er hat, wird zunächst formal durch den rechtlichen Rahmen bestimmt. Die Landesgesetze divergieren allerdings erheblich, so haben manche Länder den Hochschulräten eine eher beratende Funktion zugewiesen, in anderen Ländern eine stark entscheidungsbefugte. Doch alles in allem werden dem Hochschulrat – in unterschiedlicher Ausprägung und Gewichtung – in der Regel drei grundlegende Funktionen zugeordnet:⁸

1. **Strategische Beratung:** Der Hochschulrat soll aus vielfältiger externer Perspektive seiner Mitglieder an der strategischen Entwicklung der Hochschule als Gesamtheit mitwirken. Dabei geht es vor allem um eine „Beratung der Hochschulleitung, das Einfordern einer Strategie und die Überprüfung der konsequenten Umsetzung derselben“.⁹
2. **Aufsicht:** Der Hochschulrat soll gegenüber dem Präsidium/Rektorat ehemals beim Staat verortete Aufsichtsfunktionen übernehmen. Hierunter fallen etwa die Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung oder Funktionen im Bereich der Finanzkontrolle.
3. **Brücke in die Gesellschaft:** Der Hochschulrat soll die Hochschule unterstützen, ihre Verantwortung in der und für die Gesellschaft wahrzunehmen. Dies geschieht auf Basis der externen Expertise und des Erfahrungshintergrunds der im Hochschulrat versammelten Persönlichkeiten aus Wissenschaft und Gesellschaft.

Mit diesem Funktionsspektrum nimmt der Hochschulrat eine zentrale Rolle für die Entwicklung und Steuerung der jeweiligen Hochschule ein. Die konkrete Aus-

⁸ Vgl. dazu *Behm/Müller* (2010), S. 16-18.

⁹ *Fugmann-Heesing/Schulze* (2012), S.2.

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

gestaltung ist allerdings von den gesetzlichen Regelungen der Länder abhängig, die hier im Einzelnen nicht dargestellt werden können. Es lassen sich zwei Grundvarianten unterscheiden:

- Hochschulräte mit ausdrücklichen Mitwirkungs- und Entscheidungskompetenzen (etwa in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen) legen den Fokus auf eine klare „Aufsichtsfunktion“; sie haben starke Einflussmöglichkeiten bei strategischen Entscheidungen. Sie bestimmen nicht nur mit bei der Wahl der Hochschulleitung; auch zur Strategie- und Entwicklungsplanung einer Hochschule, zum Wirtschaftsplan und zum Jahresabschluss sowie zur mehrjährigen Finanzplanung ist ihre Zustimmung nötig. Tendenziell ist das z.B. bei Hochschulräten in Nordrhein-Westfalen gegeben, ebenso in Niedersachsen, besonders bei Stiftungsräten, und in Baden-Württemberg.
- Beratende Hochschulräte (etwa manche Kuratorien in Ostdeutschland) legen den Schwerpunkt auf „strategische Beratung“ und fungieren auch als „Brücke in die Gesellschaft“. Sie geben zu vielen Fragen Stellungnahmen ab, fungieren als Ratgeber, haben aber eher wenige klare und formale Entscheidungsbefugnisse.

Daneben existieren Mischformen – diese erscheinen nicht immer konsistent: Zum Teil sind Hochschulräte grundsätzlich beratend ausgerichtet, haben aber gleichzeitig vereinzelte Kompetenzen, die sehr weitreichend sind.

Da im Rahmen dieses Beitrags nicht die Regelungen aller Länder betrachtet werden können, werden exemplarisch drei Länder herausgegriffen, die jeweils einen bestimmten Typ des Hochschulrats repräsentieren: Das Kuratorium in Sachsen-Anhalt steht für einen lediglich beratenden Hochschulrat ohne eigene Entscheidungskompetenz, der nordrhein-westfälische Hochschulrat für ein starkes Organ mit Strategie- und Entscheidungsbefugnissen und der niedersächsische Stiftungsrat für einen starken Hochschulrat inklusive Wahrnehmung der Rechtsaufsicht.

Bereits jetzt wird deutlich: Die Antwort auf die Fragestellung, wie nah oder entfernt die Hochschulräte an oder von der Institution des Aufsichtsrats in Aktiengesellschaften sind, muss die unterschiedlichen Typen einbeziehen und wird möglicherweise je Typ zu einem anderen Schluss kommen.

2.1 Kuratorium in Sachsen-Anhalt

2.1.1 Aufgaben und Kompetenzen

Nach § 74 Abs. 1 HSG LSA „berät und unterstützt“ das Kuratorium die Leitung der jeweiligen Hochschule „in allen wichtigen Angelegenheiten und fördert die Hochschule in ihrer Profilbildung, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Es dient auch der Erörterung externer Aspekte der Hochschulentwicklung und berät die Hochschule bei der Arbeit. Zu seinen Aufgaben gehört unter anderem die Beratung und Unterstützung der Hochschulleitung in Angelegenheiten, die eine besondere Bedeutung für die Hochschule im regionalen, nationalen und internationalen Kontext haben“.

Das Kuratorium nimmt Stellung zu den Struktur- und Entwicklungsplänen, zur Änderung der Grundordnung, zum Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis und zur Weiterbildung, zur Gründung und Beteiligung an Unternehmen sowie zu Verfügungen über Grundstücke. Daneben nimmt es den jährlichen Bericht des Rektorates entgegen (§ 74 Abs. 1 HSG LSA). Das Kuratorium hat mit- hin, abgesehen vom Haushaltsplanentwurf, zu dem seit der Novelle 2020 keine Stellungnahme des Kuratoriums mehr vorgesehen ist, ähnliche Gegenstände wie der Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen (vgl. hierzu nachfolgend Abschnitt 2.2), es bestehen jedoch keine Entscheidungskompetenzen auf Seiten des Kuratoriums.

Bei der Wahl der Hochschulleitung ist das Kuratorium insofern beteiligt, als dass an der vom Senat gebildeten Findungskommission, welche die Wahl des Rektors oder der Rektorin vorbereitet, „auch Vertreter und Vertreterinnen des Kuratoriums zu beteiligen sind“ (§ 39 Abs. 9 HSG LSA). Auch wenn das Kuratorium die Interessen der Hochschule in der Öffentlichkeit unterstützt (§ 74 Abs. 1 HSG LSA): Die Außenvertretung der Hochschule erfolgt nicht durch das Kuratorium, sondern durch den Rektor (§ 69 Abs. 1 HSG LSA). Einen Fall gibt es, in dem das Kuratorium möglicherweise doch ein Entscheidungsrecht ausüben könnte: Können sich Hochschulleitung und Senat nicht auf einen Hochschulentwicklungsplan einigen, vermittelt bzw. entscheidet das Kuratorium (§ 67a Abs. 3 HSG LSA). Die weitere Konkretisierung der Aufgabenbeschreibung des Kuratoriums überlässt das Hochschulgesetz der jeweiligen Grundordnung.

2.1.2 Zusammensetzung und Bestellung

Die Mitglieder des Kuratoriums werden durch den Senat gewählt (§ 74 Abs. 2 HSG LSA).

Das Kuratorium besteht aus fünf Hochschulexternen. Gewählt werden können Personen aus Wissenschaft, Kultur, Wirtschaft, Verwaltung oder Politik, die mit dem Hochschulwesen vertraut sein sollen. Eines der Mitglieder soll „ein Unternehmer oder eine Unternehmerin oder ein leitender Angestellter oder eine leitende Angestellte aus dem Bereich der Wirtschaft sein“ (§ 74 Abs. 2 HSG LSA). Näheres regelt die jeweilige Grundordnung.

2.1.3 Arbeitsstrukturen

Mitglieder des Rektorats sind berechtigt, an den Sitzungen des Kuratoriums teilzunehmen und haben das Recht, dort angehört zu werden (§ 68 Abs. 2 HSG LSA).

Das Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt räumt dem Kuratorium nicht explizit Informationsrechte ein. Auch ansonsten werden Fragen der Arbeitsstruktur, etwa in Bezug auf die Sitzungsfrequenz oder Ausschüsse, offengehalten, selbst die Regelungen bezüglich des Vorsitzes überlässt das HSG LSA vollständig der Grundordnung der Hochschule bzw. der Geschäftsordnung des Kuratoriums (§ 74 Abs. 1 und 3 HSG LSA).

2.1.4 Sonstige Regelungen

Eine Vergütung ist nicht vorgesehen, die Mitarbeit im Kuratorium wird als ehrenamtliche Tätigkeit definiert (§ 74 Abs. 2 HSG LSA). Das Hochschulgesetz äußert sich nicht zu Haftungsfragen. Die Möglichkeit einer Abberufung ist nicht vorgesehen.

2.2 Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen

2.2.1 Aufgaben und Kompetenzen

§ 21 Abs. 1 des nordrhein-westfälischen Hochschulzukunftsgesetzes definiert als Funktion des Hochschulrats die Beratung des Rektorats sowie die Aufsicht über dessen Geschäftsführung. Das Kräfteverhältnis zwischen Hochschulrat und Hochschulleitung wird eindeutig bestimmt:

- Das Rektorat führt die Beschlüsse des Hochschulrates (und des Senats) aus (§ 16 Abs. 1 HG NRW).
- Dienstvorgesetzte Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder ist die oder der Vorsitzende des Hochschulrats, es sei denn, das Ministerium behält sich die Ausübung der Befugnisse der Dienstvorgesetzten Stelle ganz oder zum Teil jederzeit widerruflich vor (§ 33 Abs. 3 HG NRW).

Auch die Mitwirkung an der Wahl und Abwahl der Mitglieder des Rektorats über die Hochschulwahlversammlung fällt in den Zuständigkeitsbereich des Hochschulrats (§ 21 Abs. 1 HG NRW):

- Die Hochschulwahlversammlung besteht aus den Mitgliedern des Senats und denen des Hochschulrats (§ 22a Abs. 1 HG NRW). Die Mitglieder des Rektorats werden „von der Hochschulwahlversammlung mit der Mehrheit der Stimmen des Gremiums und zugleich mit der Mehrheit der Stimmen der Mitglieder innerhalb ihrer beiden Hälften gewählt“ (§ 17 Abs. 1 HG NRW). Die Wahl wird durch eine Findungskommission, paritätisch von Mitgliedern des Senats und des Hochschulrats besetzt, vorbereitet (§ 17 Abs. 3 HG NRW).
- Auch die Abwahl eines Rektoratsmitglieds erfolgt durch die Hochschulwahlversammlung; hierzu ist eine 5/8-Mehrheit nötig (§ 17 Abs. 4 HG NRW). Das genaue Verfahren zu Wahl und Abwahl regelt der Senat im Einvernehmen mit dem Hochschulrat in der Grundordnung (§ 17 Abs. 4 HG NRW).

Auch nach der 2014 erfolgten partiellen Stärkung des Senats verfügt der Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen über recht weitreichende Kompetenzen: So obliegt ihm u.a. die Zustimmung zum Entwurf des Hochschulvertrags (= Ziel- und Leistungsvereinbarung der Hochschule mit dem Land), zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans, zum Wirtschaftsplan, zur unternehmerischen Hochschultätigkeit, zur Errichtung einer Stiftung, einer Anstalt oder eines Hochschulverbundes sowie explizit „die Aufsicht über die Wirtschaftsführung des Rektorats“ (§ 21 Abs. 1 Ziffer 4). Auch die „Feststellung des Jahresabschlusses, die Beschlussfassung über die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Behandlung eines Jahresfehlbetrages und die Entlastung des Rektorats“ (§ 21 Abs. 1 Ziffer 7 HG NRW) fallen in den Zuständigkeitsbereich des Hochschulrats. Gleiches gilt für die Erteilung der Entlastung für den Jahresabschluss (§ 5 Abs. 4 HG NRW)

Daneben nimmt der Hochschulrat Stellung zum Rechenschaftsbericht des Rektorats sowie zu den Evaluationsberichten (§ 21 Abs. 1 Ziffer 5 HG NRW). Grundsätzlich darf er Empfehlungen aussprechen und Stellung nehmen „in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschu-

le oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind“ (§ 21 Abs. 1 Ziffer 6 HG NRW).

Sollte in der Verhandlung zwischen Land und Hochschule ein Hochschulvertrag nicht zustande kommen, kann das Ministerium nach Anhörung der Hochschule und im Benehmen mit dem Hochschulrat Zielvorgaben zu den von der Hochschule zu erbringenden Leistungen festlegen, sofern dies zur Sicherstellung der Landesverantwortung, insbesondere eines angemessenen Studienangebots erforderlich ist (§ 6 Abs. 3 HG NRW).

Im Konfliktfall zwischen Rektorat und Kanzler über Entscheidungen im Bereich der Wirtschaftsführung führt der Hochschulrat eine Entscheidung herbei (§ 19 Abs. 2 HG NRW).

Die Außenvertretung der Hochschule fällt nicht in die Aufgabenbeschreibung des Hochschulrats; der Rektor vertritt die Hochschule nach außen hin (§ 18 Abs. 1 HG NRW).

2.2.2 Zusammensetzung und Bestellung

Der Hochschulrat besteht nach Maßgabe der jeweiligen Grundordnung aus dem Vorsitz sowie mindestens sechs und höchstens 12 weiteren Mitgliedern. Die Hochschule regelt in ihrer Grundordnung, ob der Hochschulrat rein extern besetzt ist oder mindestens hälftig aus Personen besteht, die nicht der Hochschule angehören (§ 21 Abs. 3 HG NRW).

Als persönliche Voraussetzung gilt, dass Hochschulratsmitglieder „in verantwortungsvollen Positionen in der Gesellschaft tätig“ (gewesen) sein müssen – die Herkunftsbereiche werden folgendermaßen spezifiziert: „insbesondere Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft“ – und „auf Grund ihrer hervorragenden Kenntnisse und Erfahrungen einen Beitrag zur Erreichung der Ziele und Aufgaben der Hochschule leisten können“ müssen (§ 21 Abs. 3 HG NRW).

Die Mitglieder des Hochschulrats werden vom Ministerium für eine Amtszeit von fünf Jahren bestellt (§ 21 Abs. 3 HG NRW). Die Auswahl der Hochschulratsmitglieder erfolgt über ein Gremium mit Vertretern des Senats, des bisherigen Hochschulrats und einem Vertreter des Ministeriums – die durch das Gremium erstellte Liste bedarf der Bestätigung durch den Senat und das Ministerium (§ 21 Abs. 4 HG NRW).

Mindestens 40 Prozent der Hochschulratsmitglieder müssen weiblich sein (§ 21 Abs. 3 HG NRW).

2.2.3 Arbeitsstrukturen

Die Informationsrechte des Hochschulrats regelt § 21 Abs. 2 HG NRW: Der Hochschulrat kann alle Unterlagen der Hochschule einsehen und prüfen. Die Wahrnehmung dieser Befugnis darf der Hochschulrat einzelnen Hochschulratsmitgliedern oder sonstigen sachverständigen Personen übertragen. Das Rektorat ist dem Hochschulrat und dem Senat gegenüber auskunftspflichtig und hinsichtlich der Ausführung von Beschlüssen des Hochschulrats und des Senats diesen Gremien jeweils rechenschaftspflichtig (§ 16 Abs. 2 HG NRW). Das Rektorat hat dem Hochschulrat zudem mindestens viermal im Jahr im Überblick über die Entwicklung der Haushalts- und Wirtschaftslage schriftlich zu berichten (§ 21 Abs. 2 HG NRW).

Der Hochschulrat ist mindestens viermal im Jahr einzuberufen und losgelöst hiervon immer dann, wenn mindestens die Hälfte seiner Mitglieder dies verlangt (§ 21 Abs. 5 HG NRW). Der Hochschulrat tagt nicht öffentlich (§ 12 Abs. 2 HG NRW); die Mitglieder des Rektorats nehmen jedoch an den Sitzungen des Hochschulrats beratend teil (§ 21 Abs. 5 HG NRW), auch das Ministerium kann jederzeit an den Sitzungen teilnehmen (§ 76 Abs. 4 HG NRW).

Der Hochschulrat wählt seinen Vorsitz aus dem Personenkreis der Externen sowie dessen Stellvertretung. Bei Abstimmungen gibt bei Stimmgleichheit die Stimme der oder des Vorsitzenden den Ausschlag (§ 21 Abs. 6 HG NRW).

Die Hochschulverwaltung unterstützt den Hochschulrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben (§ 21 Abs. 7 HG NRW). Alle weiteren Regelungen, etwa in Bezug auf Ausschüsse, überlässt der Gesetzgeber der Grundordnung oder der Geschäftsordnung des Hochschulrats.

2.2.4 Sonstige Regelungen

Die Tätigkeit als Mitglied des Hochschulrates ist ehrenamtlich. Die Geschäftsordnung kann eine angemessene Aufwandsentschädigung der Mitglieder vorsehen. Die Gesamtsumme der Aufwandsentschädigungen ist zu veröffentlichen (§ 21 Abs. 6 HG NRW).

Verletzt ein Hochschulratsmitglied seine Pflichten, finden § 48 des Beamtenstatusgesetzes und § 80 des Landesbeamtengesetzes sinngemäß Anwendung (§ 21 Abs. 5 HG NRW). Eine Abberufungsmöglichkeit wurde im Jahr 2014 eingeführt: „Der Senat oder der Hochschulrat können mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen des jeweiligen Gremiums eine Abberufung vorschlagen. Auf diesen

Vorschlag hin kann das Ministerium ein Mitglied des Hochschulrates bei Vorliegen eines wichtigen Grundes [...] abberufen“ (§ 21 Abs. 4a HG NRW).

Der Hochschulrat ist verpflichtet, dem Ministerium auf dessen Verlangen, mindestens jedoch jährlich „Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben“ abzugeben. Der Rechenschaftsbericht soll in geeigneter Weise öffentlich zugänglich gemacht werden (§ 21 Abs. 5a HG NRW). Zudem soll der Hochschulrat für Transparenz sorgen, indem er „die Tagesordnung seiner Sitzungen und seine Beschlüsse in geeigneter Weise hochschulöffentlich bekannt“ macht und hochschulinternen Gruppen- und Interessensvertretungen mindestens einmal im Jahr Gelegenheit zur Information und Beratung gibt (§ 21 Abs. 5a HG NRW).

2.3 Stiftungsrat in Niedersachsen

2.3.1 Aufgaben und Kompetenzen

In Niedersachsen werden einige Hochschulen in der Rechtsform einer Stiftung geführt. Der zugehörige Stiftungsrat „berät die Hochschule, beschließt über Angelegenheiten der Stiftung von grundsätzlicher Bedeutung und überwacht die Tätigkeit des Präsidiums der Stiftung“ (§ 60 Abs. 2 NHG). Der Stiftungsrat ernannt/bestellt und entlässt die Mitglieder des Präsidiums der Hochschule (§ 38 Abs. 2; § 60 Abs. 2 NHG). Der Wahl der Hochschulleitung geht ein Senatsvorschlag voraus, vorbereitet durch eine gemeinsame Findungskommission von Stiftungsrat und Senat (Vorsitz: ein Mitglied des Stiftungsrates). Der Stiftungsrat ist „Dienstvorgesetzter der hauptberuflichen Mitglieder des Präsidiums sowie der nebenberuflichen Mitglieder des Präsidiums, soweit deren Tätigkeit als Mitglied des Präsidiums betroffen ist“ (§ 58 Abs. 3 NHG).

Daneben hat der Stiftungsrat insbesondere folgende Aufgaben (§ 60 Abs. 2 NHG):

- Entscheidung über Veränderungen und Belastungen des Grundstockvermögens sowie die Aufnahme von Krediten,
- Zustimmung zur Entwicklungsplanung der Hochschule und zum Wirtschaftsplan der Stiftung,
- Entgegennahme des Rechenschaftsberichts des Präsidiums,
- Feststellung des Jahresabschlusses sowie Entlastung des Präsidiums der Stiftung,

- Zustimmung zur Gründung von Unternehmen oder zur Beteiligung an Unternehmen durch die Stiftung,
- Rechtsaufsicht über die Hochschule,
- Beschluss von Änderungen der Stiftungssatzung sowie Erlass, Änderung und Aufhebung anderer Satzungen der Stiftung.

Der Stiftungsrat kann zudem zu den Entwürfen von Zielvereinbarungen Stellung nehmen, die mit dem Fachministerium getroffen werden sollen. Nach § 62 Abs. 4 NHG fällt auch die Genehmigung von genehmigungspflichtigen Ordnungen in seinen Zuständigkeitsbereich.

Damit bestehen im Ergebnis ähnliche Entscheidungskompetenzen wie in Nordrhein-Westfalen, aber im Unterschied zu den dortigen Hochschulräten ist der Stiftungsrat kollektiv Dienstvorgesetzter des Präsidiums (in Nordrhein-Westfalen ist der Vorsitzende des Hochschulrats nicht Dienstvorgesetzter der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder, aber das Ministerium kann ihm zu einem Teil entsprechende Befugnisse übertragen). Zudem übt der nordrhein-westfälische Hochschulrat keine Rechtsaufsicht aus.

2.3.2 Zusammensetzung und Bestellung

Der Stiftungsrat besteht aus sieben Mitgliedern (davon sollen mindestens drei Frauen sein). Fünf Mitglieder sind externe, „mit dem Hochschulwesen vertraute, der Hochschule nicht angehörende Personen vornehmlich aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur oder weiteren gesellschaftlich relevanten Bereichen“ (im Einvernehmen mit dem Senat der Hochschule vom Fachministerium bestellt), ein Mitglied ist ein hochschulinterner Vertreter (vom Senat der Hochschule gewählt), ein Mitglied ist Vertreter des Fachministeriums (§ 60 Abs. 1 NHG).

2.3.3 Arbeitsstrukturen

Die Mitglieder des Präsidiums nehmen „in der Regel“ an den Sitzungen des Stiftungsrats mit beratender Stimme teil. Gleiches gilt für eine Vertreterin oder einen Vertreter der Studierendenschaft, die Gleichstellungsbeauftragte und die Mitglieder der Personalvertretung (§ 60 Abs. 4 NHG).

Der Stiftungsrat bestimmt aus der Gruppe der externen Mitglieder einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter (§ 60 Abs. 1 NHG). Nach außen wird die Stiftung von dem Präsidenten vertreten, nicht vom Stiftungsrat (§ 61 Abs. 2 NHG). Zu

Informationsrechten, zur Sitzungsfrequenz und zu möglichen Ausschüssen finden sich keine Regelungen im NHG.

2.3.4 Sonstige Regelungen

Mit Ausnahme des Ministeriumsvertreters nehmen die Mitglieder des Stiftungsrats diese Tätigkeit ehrenamtlich wahr (§ 60 Abs. 1 NHG). Bezüglich einer Aufwandsentschädigung wird keine gesetzliche Regelung getroffen.

Haftungsfragen werden im NHG ebenfalls nicht thematisiert. Die fünf externen Vertreter des Stiftungsrates können allerdings „aus wichtigem Grund vom Fachministerium entlassen werden“ (§ 60 Abs. 1 NHG).

3 Vergleichende Gegenüberstellung der Rollen, Aufgaben und Kompetenzen von Aufsichtsrat und Hochschulrat

3.1 Kurzdarstellung des Referenzmodells Aufsichtsrat

Die Arbeit des Aufsichtsrats deutscher Aktiengesellschaften, also der „klassische“ Aufsichtsrat eines Unternehmens in privater Hand, der im Folgenden als Referenzmodell fungiert, wird vor allem in den §§ 95 bis 116 des Aktiengesetzes (AktG) geregelt. Die Empfehlungen und Anregungen der Regierungskommission „Deutscher Corporate Governance Kodex“ (DCGK), die international anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung darstellen und durch § 161 AktG verankert sind, ergänzen diese Regelungen. Im Folgenden werden die wesentlichen Bestimmungen kurz skizziert.

3.1.1 Aufgaben und Kompetenzen

Generell sollen, so formuliert der DCGK die Intention des AktG komprimiert, Vorstand und Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens eng zusammenarbeiten (DCGK, Grundsatz 13). Die Mitglieder des Aufsichtsrats sind „dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Sie dürfen bei ihren Entscheidungen weder persönliche Interessen verfolgen noch Geschäftschancen für sich nutzen, die dem Unternehmen zustehen. Vorstandsmitglieder unterliegen während ihrer Tätigkeit einem umfassenden Wettbewerbsverbot.“ (DCGK, Grundsatz 20). Interessenskonflikte sind dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats unverzüglich offenzulegen und nach deren Behandlung auch der Hauptversammlung offenzulegen. Wesentliche Interes-

senskonflikte sollen zur Beendigung des Mandats führen (DCGK, Empfehlung E.1).

Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats aktienrechtlicher Prägung wird in der Präambel des DCGK prägnant zusammengefasst: Er „bestellt und entlässt die Mitglieder des Vorstands, überwacht und berät den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden“ (DCGK, Grundsatz 6). Die Überwachung und Beratung bezieht sich nur auf das oberste Leitungsorgan, also die Geschäftsführung (vgl. § 111 Abs. 1 AktG). Entsprechend konzentriert sich diese Arbeit des Aufsichtsrates größtenteils auf den Bereich der Unternehmensstrategie und -organisation.

§ 107 Abs. 3 Satz 2 AktG nennt als weitere Handlungsfelder des Aufsichtsrats die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems, des internen Revisionssystems sowie der Abschlussprüfung. Der Aufsichtsrat hat ebenfalls die jährliche Finanzberichterstattung der Gesellschaft zu prüfen, also den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns (§ 171 Abs. 1 AktG).

Der Aufsichtsrat erteilt dem externen Abschlussprüfer den Prüfauftrag (§ 111 Abs. 2 AktG). Dieser unterstützt den Aufsichtsrat bei der Überwachung der Geschäftsführung, insbesondere bei der Prüfung der Rechnungslegung und der Überwachung der rechnungslegungsbezogenen Kontroll- und Risikomanagementsysteme (DCGK, Grundsatz 18).

Neben der eher retrospektiven Überwachungs-/Kontrollfunktion soll der Aufsichtsrat auch eine zukunftsgerichtete Beratungsfunktion wahrnehmen, verbunden mit einer begleitenden Überwachungsverantwortung. Daher ist der Aufsichtsrat unmittelbar „in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen einzubinden“ (DCGK, Grundsatz 6). Entsprechend hat der Vorstand dem Aufsichtsrat laut § 90 Abs. 1 AktG zu berichten über:

1. die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere die Finanz-, Investitions- und Personalplanung), wobei auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist;
2. die Rentabilität der Gesellschaft, insbesondere die Rentabilität des Eigenkapitals;
3. den Gang der Geschäfte, insbesondere den Umsatz, und die Lage der Gesellschaft;

4. Geschäfte, die für die Rentabilität oder Liquidität der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung sein können.

Inwieweit die Unternehmensleitung die Ratschläge des Aufsichtsrats befolgt, ist in ihr unternehmerisches Ermessen (§ 76 Abs. 1 AktG) gestellt und auch von der Überzeugungskraft der Argumentation des Aufsichtsrats abhängig. Von einer Einwirkungskompetenz des Aufsichtsrats auf Personen der zweiten oder nachrangigen Führungsebene wird nicht ausgegangen – sie wird nicht thematisiert.

Insgesamt gesehen aber hat der Aufsichtsrat eine dominierende Stellung dem Vorstand gegenüber inne: Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder (§ 84 Abs. 1 AktG) und entlässt sie – etwa bei fehlendem Konsens über die strategische Ausrichtung des Unternehmens – (§ 84 Abs. 4 AktG), er regelt die Bezüge der Vorstandsmitglieder (§ 87 AktG), er bestimmt die Geschäftsführungsbefugnisse (§ 82 Abs. 2 AktG; vgl. auch § 111 Abs. 4 AktG). Insofern kann ein Aufsichtsrat die Vornahme bestimmter Geschäfte (also bestimmte Typen von Geschäften oder Geschäfte oberhalb bestimmter Wertgrenzen) unter seinen Zustimmungsvorbehalt stellen.

Nach außen tritt der Aufsichtsrat in der Regel nicht in Erscheinung; seine Überwachungs- und Beratungsaufgabe ist nach innen gerichtet – das Sprachrohr nach außen ist der Vorstand.

3.1.2 Zusammensetzung und Bestellung

Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden durch die Hauptversammlung gewählt, wenn sie nicht in den Aufsichtsrat zu entsenden oder als Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer zu wählen sind (§ 101 AktG).

Der Aufsichtsrat besteht aus mindestens drei Mitgliedern. Die Satzung kann eine höhere Zahl festsetzen, allerdings maximal bis zu einer Höchstzahl von 9 Mitgliedern (bei einem Grundkapital bis 1,5 Mio. €), 15 (Grundkapital über 1,5 Mio. €) bzw. 21 Mitgliedern (Grundkapital über 10 Mio. €) (§ 95 AktG).

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats differiert: Er besteht aus Aufsichtsratsmitgliedern der Aktionäre, bei Gesellschaften, für die das Mitbestimmungsgesetz gilt, hingegen aus Vertretern der Aktionäre und der Arbeitnehmer (§ 96 AktG). Weitere spezifische Regelungen existieren etwa für Gesellschaften, für die das Montan-Mitbestimmungsgesetz, die §§ 5 bis 13 des Mitbestimmungsergänzungsgesetz oder das Drittelbeteiligungsgesetz gelten.

Für Aufsichtsratsmitglieder werden neben der Loyalität gegenüber dem Unternehmen in § 100 AktG persönliche Voraussetzungen definiert. So muss dem Aufsichtsrat einer Kapitalgesellschaft, die ein Unternehmen von öffentlichem Interesse nach § 316a Satz 2 des Handelsgesetzbuchs ist (also einer sog. kapitalmarkt-orientierten, d.h. vereinfachend ausgedrückt börsennotierten Gesellschaft), mindestens ein unabhängiges Mitglied angehören, das über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung und ein weiteres, das über Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung verfügt. In ihrer Gesamtheit müssen die Mitglieder mit dem Sektor, in dem die Gesellschaft tätig ist, vertraut sein (§ 100 Abs. 5 AktG). Insgesamt ist der Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass „seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und die gesetzliche Geschlechterquote eingehalten wird.“ (DCGK, Grundsatz 11).

Aufsichtsratsmitglieder sollen keine Organfunktion oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern des Unternehmens ausüben und nicht in einer persönlichen Beziehung zu einem wesentlichen Wettbewerber stehen (DCGK, Empfehlung C.12).

Zudem steht es in der Verantwortung jedes Aufsichtsratsmitglieds, „dass ihm für die Wahrnehmung seiner Aufgaben genügend Zeit zur Verfügung steht“ (DCGK, Grundsatz 12). Im Bericht des Aufsichtsrats soll angegeben werden, an wie vielen Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse die einzelnen Mitglieder jeweils teilgenommen haben (DCGK, Empfehlung D.7). Die Anzahl weiterer Aufsichtsratsmandate ist limitiert (DCGK, Empfehlung C.4).

Für Aufsichtsratsmitglieder soll eine Altersgrenze festgelegt werden (DCGK, Empfehlung C.2), die Dauer der Zugehörigkeit zum Aufsichtsrat soll offengelegt werden (DCGK, Empfehlung C.3).

3.1.3 Arbeitsstrukturen

Die Überwachungsintensität ist an die jeweilige Situation der Gesellschaft anzupassen. Als Sitzungsfrequenz werden zwei Sitzungen pro Kalenderhalbjahr vorgeschrieben, in nicht börsennotierten Gesellschaften kann der Aufsichtsrat beschließen, dass eine Sitzung im Kalenderhalbjahr abzuhalten ist (§ 110 Abs. 3 AktG). Der DCGK balanciert Bring- und Holschuld aus: „Die Information des Aufsichtsrats ist Aufgabe des Vorstands. Der Aufsichtsrat hat jedoch seinerseits sicherzustellen, dass er angemessen informiert wird.“ (DCGK, Grundsatz 16).

Eine Schlüsselrolle kommt dem Vorsitz des Aufsichtsrates zu: Er „koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat und nimmt die Belange des Aufsichtsrats nach außen

wahr.“ (DCGK, Grundsatz 7). Er hält zwischen den Sitzungen regelmäßigen Kontakt mit dem Vorstand (insbesondere mit dessen Vorsitz bzw. Sprecher) und berät mit ihm „Fragen der Strategie, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens“ (DCGK, Empfehlung D.5).

Der Aufsichtsrat kann aus seiner Mitte einen oder mehrere Ausschüsse bestellen, um Verhandlungen oder Beschlüsse vorzubereiten oder die Ausführung seiner Beschlüsse zu überwachen (§ 107 Abs. 3 AktG).

An den Sitzungen des Aufsichtsrates und seiner Ausschüsse sollen Personen, die weder dem Aufsichtsrat noch dem Vorstand angehören, nicht teilnehmen. Es können jedoch Sachverständige und Auskunftspersonen zur Beratung über einzelne Gegenstände zugezogen werden (§ 109 Abs. 1 AktG). Der DCGK empfiehlt Aufsichtsräten, regelmäßig auch ohne den Vorstand zu tagen (Empfehlung D.6).

Die Überwachungsfunktion nimmt der Aufsichtsrat im Wesentlichen durch das Studium und die Diskussion regelmäßiger und sonstiger schriftlicher Berichte der Unternehmensleitung (§ 90 AktG) wahr (Bringschuld). Bei Bedarf können weitere Unterlagen angefordert werden (Holschuld), hier besteht ein umfassendes Recht auf Auskunft und Einsicht in entsprechende Dokumente der Gesellschaft (§ 111 Abs. 2 AktG).

3.1.4 Sonstige Regelungen

Die Entlastung des Aufsichtsrats, also die Billigung seiner Tätigkeit, erfolgt durch die Hauptversammlung (§§ 119 Abs. 1, 120 AktG).

Der Aufsichtsrat hat der Hauptversammlung schriftlich über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichtes zu berichten (§171 Abs. 2 AktG): „In dem Bericht hat der Aufsichtsrat auch mitzuteilen, in welcher Art und in welchem Umfang er die Geschäftsführung der Gesellschaft während des Geschäftsjahrs geprüft hat; bei börsennotierten Gesellschaften hat er insbesondere anzugeben, welche Ausschüsse gebildet worden sind, sowie die Zahl seiner Sitzungen und die der Ausschüsse mitzuteilen.“

Den Aufsichtsratsmitgliedern kann für ihre Tätigkeit eine Vergütung gewährt werden. Sie kann in der Satzung festgesetzt oder von der Hauptversammlung bewilligt werden. Sie soll in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben der Aufsichtsratsmitglieder und zur Lage der Gesellschaft stehen (§ 113 Abs. 1 AktG). Die „für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnah-

men“ nehmen Mitglieder des Aufsichtsrates „eigenverantwortlich wahr“ (DCGK, Grundsatz 19), unterstützt von der jeweiligen Gesellschaft.

Der DCGK beinhaltet zudem eine Empfehlung zur regelmäßigen Selbstreflexion und Evaluation der eigenen Arbeit (Empfehlung D.12).

§ 116 AktG regelt i.V.m. § 93 AktG bezüglich der persönlichen Haftung, dass Aufsichtsratsmitglieder, „die ihre Pflichten verletzen“, der „Gesellschaft zum Ersatz des daraus entstehenden Schadens als Gesamtschuldner verpflichtet“ sind; ist „streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast.“ Allerdings gilt § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG explizit nicht für sie: „Schließt die Gesellschaft eine Versicherung zur Absicherung eines Vorstandsmitglieds gegen Risiken aus dessen beruflicher Tätigkeit für die Gesellschaft ab, ist ein Selbstbehalt von mindestens 10 Prozent des Schadens bis mindestens zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung des Vorstandsmitglieds vorzusehen.“

Aufsichtsratsmitglieder können durch die jeweils zuständigen Akteure (z.B. Hauptversammlung, Entsendungsberechtigter, Gericht) jederzeit abberufen werden (§ 103 AktG).

3.2 Vergleichende Gegenüberstellung von Hochschulrat und Aufsichtsrat

3.2.1 Übergreifende Aspekte

Während die Funktion, Rolle und Aufgabenbeschreibung eines Aufsichtsrats bundesweit einheitlich durch das AktG geregelt ist, existieren in Bezug auf den Hochschulrat heterogene Grundvorstellungen der Länder. Und auch innerhalb der jeweiligen landesgesetzlich festgelegten Möglichkeiten besitzt ein Hochschulrat große Spielräume bei der Interpretation und Ausgestaltung der Rollenwahrnehmung.

Zudem liegen bei Aufsichtsräten, neben der gesetzlichen Regelung, über den DCGK explizit „Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften“ vor, die „national und international als Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung anerkannt sind“ (DCGK Präambel) vor. Der DCGK trägt durch diese zusätzliche Regelungsebene dazu bei, dass sich Umsetzungsfragen an bisherigen Erfahrungswerten orientieren. Bei Hochschulräten werden hingegen Detailregelungen, Schwerpunktsetzungen und Rollenspezifikationen den einzelnen Hochschulräten

überlassen. Ein Hochschulrat ist also viel stärker in der Pflicht, sein Selbstverständnis und seine Rollenwahrnehmung eigenständig zu entwickeln.

3.2.2 Aufgaben und Kompetenzen

Als Gemeinsamkeit lässt sich festhalten, dass „starke“ Hochschulräte, also Hochschulräte mit Entscheidungsbefugnissen, von ihrer Grundfunktion und ihren Kompetenzen her deutlich an Aufsichtsräte angelehnt sind, hier bestehen zahlreiche Parallelen. In beiden Fällen nimmt das Gremium als Grundfunktionen eine das oberste Leitungsorgan beratende und beaufsichtigende Aufgabe wahr (bei dem Stiftungsrat in Niedersachsen kommt sogar noch die Wahrnehmung der Rechtsaufsicht hinzu). Demgegenüber sind lediglich beratende Hochschulräte, etwa das dargestellte Kuratorium in Sachsen-Anhalt, gänzlich abweichend konzipiert – die folgenden Ausführungen beziehen sich daher, wenn nicht explizit anders vermerkt, allein auf den Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen und den Stiftungsrat in Niedersachsen (beide werden nachfolgend unter dem Begriff „Hochschulrat“ subsummiert).

Aufsichtsrat und Hochschulrat sind für die Bestellung/Wahl und Entlassung/Abwahl des Vorstands bzw. der Hochschulleitung zuständig (in Nordrhein-Westfalen im Zusammenspiel mit dem Senat), beim Stiftungsrat in Niedersachsen fällt auch die Gehaltsverhandlung in seinen Zuständigkeitsbereich.

Die Strategiefunktion des Hochschulrats besteht analog zur zukunftsorientierten Beratungsfunktion des Aufsichtsrats, in beiden Fällen ist hier eine Einbindung in grundsätzliche Weichenstellungen vorgesehen.

Die Aufsichtsfunktion in Bezug auf die finanzbezogene Planung und Berichterstattung ist weitgehend parallel ausgestaltet (mit dem Unterschied, dass der Hochschulrat das Präsidium entlastet, während das bei einer Aktiengesellschaft durch die Hauptversammlung geschieht). Gemeinsam ist Aufsichtsrat und Hochschulrat weiterhin, dass sie keine Aufgaben in der Außenvertretung übernehmen, dies obliegt der Unternehmens- bzw. Hochschulleitung.

Die zentralen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Aufsichtsrat und Hochschulrat lassen sich überblickartig wie folgt darstellen:

	Aufsichtsrat nach AktG/DCGK	Stiftungsrat Niedersachsen	Hochschulrat Nordrhein-Westfalen	Kuratorium Sachsen-Anhalt
Funktion	Bestellung, Überwachung und Beratung des Vorstands	Beratung der Hochschule, Beschluss über Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung und Überwachung der Tätigkeit des Präsidiums, Rechtsaufsicht über Hochschule	Beratung des Rektorats, Aufsicht über dessen Geschäftsführung	Beratung und Unterstützung der Hochschulleitung
Verhältnis zum obersten Leitungsorgan	Bestellung und Entlassung des Vorstands durch Aufsichtsrat; Regelung der Bezüge	Dienstvorgesetzter der hauptberuflichen Mitglieder des Präsidiums (inkl. Ernennung, Entlassung und Gehaltsverhandlung)	Der Hochschulrat ist Dienstvorgesetzte Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder; Mitwirkung bei Wahl/Abwahl der Hochschulleitung	Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung
Mitwirkung an Strategie	Einbindung in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung (z.B. Geschäftspolitik, Unternehmensplanung)	Entwicklungsplanung: Zustimmung	Hochschulentwicklungsplan: Zustimmung zum Entwurf Hochschulvertrag: Zustimmung zum Entwurf	Struktur- und Entwicklungsplan: Stellungnahme
Finanzverantwortung	Finanzberichterstattung (Jahresabschluss, Lagebericht, Vorschlag für Verwendung des Bilanzgewinns): Überprüfung und Billigung Abschlussprüfung: Erteilung des Prüfauftrags für externen	Wirtschaftsplan: Zustimmung Gründung von und Beteiligung an Unternehmen: Zustimmung Veränderungen und Belastungen des Grundstockvermögens / Aufnahme von	Wirtschaftsplan: Zustimmung Unternehmerische Hochschultätigkeit: Zustimmung Jahresabschluss: Feststellung	Gründung von und Beteiligung an Unternehmen: Stellungnahme

	Abschlussprüfer und Überwachung/ Stellungnahme. Halbjahres-/Quartalsbericht: Erörterung	Krediten: Entscheidung Jahresabschluss: Feststellung Entlastung des Präsidiums	Entlastung des Rektorats Mindestens vierteljährlicher Bericht über Haushalts- und Wirtschaftslage: Erörterung.	
Mitwirkung an internem Management	generell Möglichkeit des Zustimmungsvorbehalts Bericht des Vorstands zu Rentabilität, Umsatz etc.: Entgegennahme Rechnungslegungsprozess, Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, Risikomanagementsystem, internes Revisionsystem: Überwachung kontinuierlicher Kontakt des Vorsitzes zum Vorstand (Beratung von Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance)	Rechenschaftsbericht des Präsidiums: Entgegennahme	Rechenschaftsbericht des Rektorats: Stellungnahme Evaluationsberichte: Stellungnahme	jährlicher Bericht des Rektors: Entgegennahme und Billigung

Abb. 1: Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulrat und Aufsichtsrat im Vergleich¹⁰

Es bestehen aber auch klare Unterschiede zwischen der Aufgabenbeschreibung eines Aufsichtsrats und der eines Hochschulrats; insbesondere vier systematische Differenzen sind festzustellen:

- Die Aufgabe des Hochschulrats, „Brücke zur Gesellschaft“ zu sein, findet nur eingeschränkt Parallelen beim Aufsichtsrat. Der Hochschulrat ist dem Wohl

¹⁰ Quelle: eigene Darstellung.

der Hochschule und den durch sie zu erfüllenden gesellschaftlichen Aufgaben verpflichtet. Hochschulen legitimieren ihre Existenz und Finanzierung dadurch, dass sie authentisch gesellschaftlichen Bedarf und eigene Stärke zusammenführen. Das gibt ihrer Profilierung Richtung, Relevanz und Wirkung.¹¹ Der Aufsichtsrat dagegen orientiert sich primär am Unternehmensinteresse. Die Präambel des DCGK hält fest: „Die Gesellschaft und ihre Organe haben sich in ihrem Handeln der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu sein. Sozial- und Umweltfaktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg und die Tätigkeiten des Unternehmens haben Auswirkungen auf Mensch und Umwelt. Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigen dies bei der Führung und Überwachung im Rahmen des Unternehmensinteresses.“

- Ein Aufsichtsrat kann Zustimmungsvorbehalte aussprechen und die Befugnisse der Geschäftsführung bestimmen. Hochschulräte verfügen nicht über solche Kompetenzen.
- Ein Aufsichtsrat hat im Vergleich zum Hochschulrat deutlich tiefer in die Steuerung interner Prozesse einzuwirken. Er hat den Rechnungslegungsprozess, die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, das Risikomanagementsystem und das interne Revisionssystem zu überwachen. Auch die im Aufsichtsrat zu erfolgende Erörterung des Halbjahres-/Quartalsberichts sowie die Forderung eines kontinuierlichen Kontakts des Aufsichtsratsvorsitzes zum Vorstand (zwecks Beratung von Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance) verdeutlicht klare Aufgaben im Bereich des internen Managements. Beim Hochschulrat sind entsprechende Einwirkungsmöglichkeiten nicht ausgeschlossen, aber auch nicht vorgeschrieben.
- Die Tätigkeit des Aufsichtsrates hat sich in erheblichem Maße an Erfolgskennzahlen zu orientieren (Rentabilität, Umsatz, Liquidität). Nicht gewinnorientierte Hochschulen müssen andere Erfolgsmaßstäbe zu Grunde legen – welche, wird allerdings gesetzlich nicht geregelt.

3.2.3 Zusammensetzung und Bestellung

Es erscheint an dieser Stelle entbehrlich, auf Details der verschiedenen, durchaus variantenreichen und komplexen Formen der Entsendungs-, Bestellungs-, Besetzungs- und Wahlverfahren von Aufsichtsräten einzugehen. Drei systematische

¹¹ Ziegele/Müller (2024), S. 72f.

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

Unterschiede zwischen Hochschulrat und Aufsichtsrat sind jedoch erwähnenswert:

- Die doppelte Legitimation der Hochschulratsmitglieder in Form einer (Vorbereitung der) Berufung durch Hochschule und Staat/Wissenschaftsministerium findet kein Pendant auf Seiten des Aufsichtsrats. Sieht man den Staat bei Hochschulen in staatlicher Trägerschaft bzw. in staatlicher Verantwortung¹² in seiner Rolle des „Anteilseigners“ als Äquivalent zur Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft an, ist die Beteiligung der Hochschule an der Wahl der Hochschulratsmitglieder als Besonderheit hervorzuheben und mit der partizipativen Hochschulkultur zu erklären.
- Die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat hat in den betrachteten Ländern keine Entsprechung im Hochschulrat. Für Status- oder Interessensgruppen ist keine regelhafte Repräsentanz vorgesehen. Wohl aber sieht das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz die Möglichkeit eines gemischten Hochschulrats vor, der dann auch hochschulinterne Mitglieder enthält. Der niedersächsische Stiftungsrat sieht zumindest einen internen Vertreter vor.
- Die Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern unterliegt klaren Regelungen bezüglich der vorauszusetzenden Kompetenzen und Erfahrungen. Sowohl in Bezug auf die individuellen Mitglieder als auch auf die kollektiv sicherzustellende Kompetenz existieren vergleichsweise präzise Anforderungen. Zwar enthält das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz grobe individuelle Anforderungen (aktuell oder ehemals verantwortungsvolle Position in der Gesellschaft, insbesondere in Wissenschaft, Kultur oder Wirtschaft; hervorragende Kenntnisse und Erfahrungen in nicht näher spezifizierten Gebieten; Möglichkeit, einen Beitrag zur Erreichung der Ziele und Aufgaben der Hochschule leisten zu können), auch das Land Niedersachsen fordert immerhin, dass Stiftungsratsmitglieder („vornehmlich aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Kultur“) mit dem Hochschulwesen vertraut sein müssen. Eine eindeutige Benennung konkreter Kompetenzen zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben erfolgt jedoch nicht.

In Bezug auf Aufsichtsräte werden die Anforderungen hingegen deutlich spezifischer formuliert: Individuell wird Loyalität dem Unternehmen gegenüber ebenso vorausgesetzt wie ein ausreichendes Zeitbudget. In der Summe soll ein Aufsichtsrat so besetzt sein, dass er insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben nötigen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachli-

¹² Die Stiftungshochschulen des Landes Niedersachsen sind zwar in die Trägerschaft von Stiftungen des öffentlichen Rechts überführt worden, das Land fühlt sich aber weiterhin für Forschung und Lehre und deren Finanzierung verantwortlich.

chen Erfahrungen verfügt. Dem Aufsichtsrat einer börsennotierten Kapitalgesellschaft muss zwingend ein Mitglied angehören, das über Sachverstand auf dem Gebiet Rechnungslegung verfügt und ein weiteres mit Sachverstand auf dem Gebiet Abschlussprüfung.

3.2.4 Arbeitsstrukturen

Bei Aufsichts- und Hochschulräten einheitlich ist der grundsätzliche Ansatz, Überwachungsfunktionen und Beratungstätigkeiten in erster Linie auf Basis von Berichten der Hochschul- bzw. Unternehmensleitung wahrzunehmen (und ggf. weitere Unterlagen anfordern zu können – ein entsprechendes Informationsrecht sieht allerdings Niedersachsen für Stiftungsräte nicht explizit vor).

Der Hochschulrat hebt sich aber insofern vom Aufsichtsrat ab, dass er in der praktischen Arbeit auch etwa mit dem Senat und der erweiterten Hochschulleitung bzw. den Dekanen interagieren und diese beteiligen muss, während der Aufsichtsrat ausschließlich den Kontakt zur Unternehmensleitung pflegt.

Nicht zuletzt finden sich im DCGK zahlreiche Regelungen, etwa zur Aufgabe des Vorsitzenden (Koordination der Arbeit des Aufsichtsrates, Außenvertretung des Aufsichtsrates, kontinuierlicher Kontakt zum Vorstand), zur Installation von Ausschüssen, zur Einbeziehung externen Sachverstands und sogar zur Eingrenzung des weiteren Teilnehmerkreises der Aufsichtsratssitzungen. Ähnliche praktische Aspekte der Hochschulratsarbeit (Sitzungsfrequenz, Rolle Vorsitz, Ausschüsse) sind vor allem in Niedersachsen weitgehend der jeweiligen Grundordnung überlassen, wohingegen im Detail mögliche zusätzliche, beratende Teilnehmer der Stiftungsratssitzungen gelistet werden. In Bezug auf die Hochschulräte des Landes Nordrhein-Westfalen finden sich einige Regelungen, die Niedersachsen nicht aufweist, etwa dazu, dass der Hochschulrat nicht öffentlich tagt und dass die Hochschulverwaltung den Hochschulrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützt.

3.2.5 Sonstige Regelungen

In zwei Punkten sind insbesondere die Modalitäten nordrhein-westfälischer Hochschulräte, nahe bei denen von Aufsichtsräten:

- Während der Aufsichtsrat durch die Hauptversammlung entlastet wird und klare Berichtspflichten in Richtung Hauptversammlung zu erfüllen hat (inkl. Aussagen über die Zahl der Sitzungen und die Gestaltung der Ausschüsse), waren Hochschulräte in Nordrhein-Westfalen lange niemandem Rechenschaft

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

schuldig, auch Berichtspflichten waren nicht festgelegt. Schließlich wurden sie eingeführt, um die Unabhängigkeit der Hochschulen vom Staat zu fördern, eine solche Regelung erscheint daher konsequent (im Gegensatz zum „Agenten“ Aufsichtsrat, der die Interessen der „Prinzipale“ Anteilseigner durchsetzen soll, die dafür zu weit vom Vorstand entfernt sind). Allerdings muss seit einer Gesetzesnovelle 2014 der Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen dem Ministerium auf dessen Verlangen, mindestens jedoch jährlich „Rechenschaft über die Erfüllung seiner Aufgaben“ ablegen. Der Rechenschaftsbericht soll in geeigneter Weise öffentlich zugänglich gemacht werden (§ 21 Abs. 5a HG NRW). Diese Novelle ist von der Intention des „Anteilseigners“ Staat getragen, die Autonomie zugunsten größerer Kontrolle ein Stück zurückzunehmen.

- Aufsichtsratsmitglieder können analog zu ihrer Bestellung jederzeit abberufen werden. Auch bei Hochschulräten in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen existiert eine entsprechende Regelung. Beim niedersächsischen Stiftungsrat kann das Fachministerium aus wichtigem Grund externe Mitglieder abberufen.

Weiterhin lassen sich folgende wesentliche Differenzen zwischen Aufsichtsräten und Hochschulräten identifizieren:

- Das Thema der Aufwandsentschädigung ist bei Hochschulräten nicht durchgehend gesetzlich geregelt. Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen legen die Tätigkeit im Hochschulrat als „ehrenamtlich“ fest; der Hochschulrat in Nordrhein-Westfalen kann eine angemessene Aufwandsentschädigung in eigener Verantwortung festlegen – es besteht allerdings eine Veröffentlichungspflicht der Gesamtsumme. Der Stiftungsrat in Niedersachsen kann nicht auf eine gesetzliche Regelung von Aufwandsentschädigungen zurückgreifen.
- Die Fragen der persönlichen Haftung sind für Aufsichtsräte eindeutig geklärt – entsprechend wird auch zum Abschluss entsprechender Versicherungen geraten. Für Hochschulräte fehlen entsprechende Regelungen, obwohl die Ehrenamtlichkeit der Tätigkeit von Hochschulräten in gewisser Weise rechtlich mit den teilweise weit reichenden Kompetenzen konfligiert. Nordrhein-Westfalen verweist in Bezug auf mögliche Pflichtverletzungen einzelner Hochschulräte schlicht auf entsprechende Regelungen im Landesbeamtengesetz, Niedersachsen thematisiert Haftungsfragen überhaupt nicht im Hochschulgesetz. Hier bleibt ungeklärt, ob Hochschulräte persönlich haften.
- Der DCGK spricht mögliche Interessenskonflikte klar an: Sie sind dem Aufsichtsrat und auch der Hauptversammlung offenzulegen. Für Hochschulräte existieren keine entsprechenden Vorgaben.
- Für die Mitglieder von Aufsichtsräten existiert eine Limitierung weiterer Mandate sowie eine Altersgrenze. Auch eine Organfunktion bei wesentlichen

Wettbewerbern, persönliche Beziehung zu solchen oder Beratung solcher ist ausgeschlossen. Für Hochschulräte existieren keine entsprechenden Regelungen oder Empfehlungen.

- Auch die Empfehlung, als Aufsichtsrat regelmäßig ohne den Vorstand zu tagen sowie die eigene Arbeit regelmäßig zu reflektieren, findet keine Analogie bei Hochschulräten.

4 Kritische Würdigung und Gestaltungsempfehlungen

Die skizzierten Gemeinsamkeiten und Unterschiede sollen, damit konkrete Empfehlungen formuliert werden können, zunächst bewertet werden. Dabei geht es um eine doppelte Fragestellung:

- Wo ist eine klare Orientierung des Hochschulrats am Aufsichtsrat sinnvoll, an welchen Stellen ist sie noch ausbaufähig?
- Wo sind vor dem Hintergrund der Besonderheiten des Wissenschaftsbetriebs Unterschiede zwischen Hochschulrat und Aufsichtsrat begründbar und sogar sinnvoll?

Daran anknüpfend sollen Erfolgsfaktoren identifiziert und Empfehlungen formuliert werden. Als Referenzpunkt für entsprechende Einschätzungen dienen insbesondere die Ergebnisse aus einer qualitativen empirischen Studie zu den Erfahrungen mit Hochschulräten¹³ sowie quantitative Erhebungen.¹⁴ Des Weiteren fließen Erkenntnisse ein, die im Rahmen des Veranstaltungsformats „Forum Hochschulräte“¹⁵ gewonnen wurden und die auch in einer Positionierung zahlreicher deutscher Hochschulratsvorsitzender aus diesem Kreis¹⁶ Niederschlag gefunden haben.

¹³ Vgl. Meyer-Guckel/Winde/Ziegele (2010), vgl. auch weitere Identifikation von good practices in Müller/Winde (2012), Winde/Müller (2016), Winde/Müller (2020) und Ziegele/Müller (2021).

¹⁴ Winde/Müller/Schröder (2019), Müller (2014).

¹⁵ Das 2009 vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und der Heinz Nixdorf Stiftung gemeinsam mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung etablierte bundesweite Forum für Hochschulräte richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch. Nähere Informationen und Dokumentation von Ergebnissen unter *Forum Hochschulräte* (o.J.).

¹⁶ Vgl. Fugmann-Heesing/Schulze (2012). Rund 100 Vorsitzende bzw. stellvertretende Vorsitzende von Hochschulräten haben das Positionspapier unterzeichnet.

4.1 Überlegungen zur Notwendigkeit einer Standardisierung

Die Tatsache, dass die Ländergesetze Interpretationsmöglichkeiten im Hinblick auf Aufgaben und Kompetenzen von Hochschulräten eröffnen und konkrete Ausgestaltungen der jeweiligen Grundordnung überlassen, ermöglicht sinnvolle Fall-zu-Fall-Ausgestaltungen in der Praxis. Gleichzeitig ist eine solche selbstgestaltete Rollendefinition keine triviale, sondern eine ziemlich anspruchsvolle Aufgabe. Gerade Aspekte, die im DCGK geregelt werden, führen bei Hochschulräten immer wieder zu Unsicherheiten über die richtige Rollenwahrnehmung. Es verwundert daher nicht, dass der für Aufsichtsräte praktizierte Ansatz, über die *zusätzliche Regelungsebene* des DCGK bundesweit bewährte Standards in Bezug auf Rollenwahrnehmung, Detailregelungen und Umsetzungsfragen zusammenzufassen und zu verstetigen, auch für Hochschulräte hoch attraktiv erscheint.¹⁷

Und tatsächlich gab es bereits erste Versuche in diese Richtung: Das 2012 veröffentlichte Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte¹⁸ etwa umfasst konkrete „Selbstverpflichtungen“. Diese stellen formal jedoch nur die „persönliche Position der unterzeichnenden Hochschulratsvorsitzenden“ dar und binden die durch sie vertretenen Gremien nicht personenunabhängig.

In der Praxis ist ein umfassender und einheitlicher „Deutscher Hochschulratskodex“ ohnehin lediglich länder- oder hochschulbezogen umsetzbar, denn die Heterogenität der rechtlichen Rahmenbedingungen in den Ländern erschwert die Etablierung eines bundesweit gültigen Normmodells. Zudem müsste eigentlich die Dreierbeziehung Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat geregelt werden, was die Kodexgestaltung wiederum deutlich komplexer macht.

Einen ersten landesspezifischen Kodex-Entwurf erarbeitete 2015 die Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten in Nordrhein-Westfalen. Die von ihr entworfenen „Grundsätze einer guten Hochschulführung (Practice of Good Governance)“ sollten zu einer Verständigung zwischen den Hochschulräten, den Hochschulleitungen und dem Ministerium führen.¹⁹ Hier ist jedoch unklar, inwiefern sich nach dem mittlerweile erfolgten Generationenwechsel in den Vorsitzen der nordrhein-westfälischen Hochschulräte und dem Ausscheiden prägender Akteure die neuen Amtsinhaber an die mittlerweile auch seit zehn Jahren nicht aktualisierten Grundsätze gebunden fühlen oder gedenken, diese auf dem Laufenden zu halten.

¹⁷ Bereits 2010 forderte *Klaus Hübner* in seiner Abschiedsvorlesung analoge, hochschulspezifische Standards für Hochschulräte, vgl. *Hübner* (2010).

¹⁸ Vgl. *Fugmann-Heesing/Schulze* (2012).

¹⁹ Vgl. *KVHU NRW* (2015).

Festzuhalten bleibt: Hochschulen und Hochschulräte verfügen über Handlungsspielraum, was die Rolle der Hochschulräte betrifft, aber nur wenige Hochschulen gestalten diesen Freiraum bewusst unter Beachtung des Zusammenspiels der Leitungsorgane bzw. -gremien. In dieser Situation ist die Entwicklung übergreifender Standards vermutlich nicht sonderlich zielführend. Sinnvoller wäre eine Handreichung, welche landespezifisch die zu regelnden Gegenstände jenseits der Gesetzestexte verdeutlicht und als Anregung Beispiele guter Praxis nennt, welche auf den bisherigen Erfahrungen basieren und als Bausteine für eine hochschulspezifische Gestaltung von Rollen, Abläufen und Ordnungen dienen können. Ein solcher Leitfaden zur bewussten Gestaltung hochschuleigener Ordnungen und Abläufe sollte unter anderem eingehen auf

- den Umgang mit Befangenheit und Interessenskonflikten,
- Mindestanforderungen an Mitglieder (Kompetenzen, Engagement, Wettbewerbsverbot),
- Sorgfaltsmaßstäbe im Sinne einer analogen Anwendung der §§ 116, 93 AktG (Haftungsfragen),
- Transparenz und Kommunikation,
- den Umgang zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat.

Diese Bausteine könnten dann seitens des Hochschulrats mit Senat und Hochschulleitung diskutiert, konkretisiert und ergänzt werden. Abschließend sollten sie durch den Hochschulrat als Leitbild oder Selbstverpflichtung für die eigene Arbeit verabschiedet werden.

4.2 Aufgaben und Kompetenzen

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Hochschulräte, die sich bei der *Aufgaben- und Kompetenzbeschreibung* recht eng am Vorbild des Aufsichtsrats orientieren, in der Praxis eher bewährt haben als solche, die lediglich den beratenden Charakter eines Beirats haben. Eine Ablösung oder zumindest ein dauerhaftes Zurückdrängen der bis in die 1990er Jahre eher restriktiv und detailliert praktizierten staatlichen Regulierung kann nur durchgesetzt werden, wenn ein externes Gremium eine Aufsichtsfunktion nahe an der Hochschulleitung wahrnimmt. Die Aufsichts- und Kontrollfunktion des Hochschulrats erfordert nach der hier vertretenen Auffassung einen Hochschulrat mit Entscheidungsbefugnissen, ein rein beratender Beirat ist dazu ungeeignet.

Eine Reihe von Kompetenzen sind daher als grundlegend und unverzichtbar anzusehen: Neben der Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung ist dies vor

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

allem die Zustimmung zur Strategie- und Entwicklungsplanung, zum Wirtschaftsplan und zum Jahresabschluss (zur Entlastung der Hochschulleitung), zur mehrjährigen Finanzplanung sowie zum Entwurf der Zielvereinbarungen zwischen Hochschule und Ministerium.

Die Beratungsfunktion eines Hochschulrats in Bezug auf Organisationsentscheidungen unterscheidet sich an einigen Stellen deutlich von der Beratungsfunktion des Aufsichtsrats. Sie besteht nicht darin, an der Strategieformulierung mitzuwirken, sondern vor allem darin, der Hochschulleitung die Formulierung von Zielen und Strategien abzufordern. Die Rolle als steter Mahner der Strategieorientierung ist eine ganz wesentliche des Hochschulrats. Ein Hochschulrat sollte die Erarbeitung einer Strategie, die auf Basis partizipativer Prozesse in der Hochschule erfolgt, kritisch begleiten sowie die Umsetzung derselben im Blick behalten. Zugespitzt formuliert: Die Hochschulleitung findet die Antworten, der Hochschulrat stellt „die richtigen Fragen“. Dies geschieht idealerweise im Verständnis als ‚kritischer Freund‘, unter Einbeziehung der Außensicht und unter Hinweis auf gesellschaftliche Bedürfnisse, Erwartungen und Probleme – dieses Beratungsverständnis ist konstitutiv für den Hochschulrat, ihm fehlt allerdings die Entsprechung im Aufsichtsrat.

Es scheint aber auch bei Hochschulräten mit Entscheidungsbefugnissen einen wesentlichen Unterschied zur Konstruktion des Aufsichtsrats zu geben: Sie sind weiter weg vom laufenden operativen Geschäft. Im Unterschied zum Aufsichtsrat kann der Hochschulrat keine Zustimmungsvorbehalte aussprechen oder die Befugnisse der Hochschulleitung neu bestimmen. Der Hochschulrat beschäftigt sich eher mit den „Produkten“, also mit dem, was eine Hochschule in Forschung, Lehre und Transfer leistet und welche Entwicklungsziele sie dabei hat. Ein Aufsichtsrat dagegen fungiert zusätzlich auch als Berater für Managementprozesse. Theoretisch wäre eine solche Erweiterung des Aufgabenspektrums auch für Hochschulräte denkbar, sie könnte bestenfalls die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements weiter vorantreiben. Diese veränderte Rolle des Hochschulrats ginge jedoch auch mit deutlich höheren Anforderungen an Mitglieder des Hochschulrats einher, was das Zeitbudget und eigene Kenntnis in Bezug auf Hochschulmanagement betrifft.

Eine eher strategische „Flughöhe“ passt daher durchaus zu der ehrenamtlichen Wahrnehmung der Aufgabe im Hochschulrat; ein tiefes Einwirken in interne Prozesse ist auch deshalb als nicht sinnvoll anzusehen, da ein direktives Durchregieren der partizipativen Kultur der Hochschulwelt widerspräche.

Seitens der Hochschulen ist es aber dennoch sicherlich sinnvoll und ratsam, sich in ausgewählten Fragen interner Prozesse durch den Hochschulrat beraten zu

lassen – aber auch dann unter Wahrung der angesprochenen „Flughöhe“. Ein Beispiel: Die gesetzlichen Regelungen der Hochschulräte enthalten bislang keine Regelungen zum Risikomanagement. Dieses Thema gewinnt aber für die Hochschulen aufgrund des Globalhaushalts, der Umsetzung von Ausgründungen und des sinkenden Anteils langfristiger Finanzierung an Bedeutung.²⁰ Es sollte daher dem Aufgabenkatalog der Hochschulräte hinzugefügt werden. Um die Rolle des Hochschulrats zu wahren, sollte sie in diesem Kontext so bestimmt werden, dass der Hochschulrat die Existenz eines adäquaten Risikomanagementsystems sicherstellen, also einfordern sollte – er sollte es aber nicht operativ in der Hand halten und ausgestalten. Rollenadäquat erscheint es, den Hochschulrat bei der Konzeption und Gestaltung des Systems einzubeziehen und ihn als Empfänger eines Risikoberichts zu definieren.

Generell sollte darauf geachtet werden, dass der Hochschulrat von operativen Kompetenzen entlastet wird. „Funktionen, die sich auf einer eher kleinteiligen Ebene bewegen, sehr zeitaufwendig sind oder spezielle vertiefte Fachkenntnisse voraussetzen, gehören in das Aufgabenspektrum anderer Organe und nicht in das des ehrenamtlich tätigen Hochschulrats.²¹ Während etwa die allgemeine Berufungspolitik (also etwa die Gestaltung des allgemeinen Berufungsprozesses und in manchen Hochschulen die Stellenfreigaben) durchaus ein Thema des Hochschulrats sein muss, sollten Professorenberufungen und Stellenbesetzungen im Einzelnen von der Hochschulleitung bzw. den zuständigen Hochschulgremien entschieden werden.“²²

So ist der Hochschulrat einerseits im Vergleich zum Aufsichtsrat in Bezug auf das operative Geschäft der Hochschulleitung deutlich von interner Arbeit entlastet. In einem anderen internen Bereich nimmt ein Hochschulrat aber deutlich mehr Aufgaben wahr als ein Aufsichtsrat, sodass man von einer *Schwerpunktverlagerung in der internen Arbeit* sprechen könnte: Im Dialog mit internen Gruppen ist ein Hochschulrat stärker gefordert als der Aufsichtsrat. Er muss aufgrund der partizipativen Hochschulkultur *Kontakte mit hochschulinternen Ansprechpartnern* suchen, während der Aufsichtsrat nur den Kontakt zur Unternehmensleitung (und „in angemessenem Rahmen“ mit Investoren, vgl. DCGK, Anregung A.6) pflegt. Natürlich ist zunächst einmal die Hochschulleitung der Hauptbezugspunkt des

²⁰ Vgl. dazu Hoppe (2012).

²¹ Abstrakt gesprochen, sollten strategische, operative und eher legislative Aufgabenschwerpunkte wie Kompetenzen grundsätzlich möglichst klar getrennt Hochschulrat, Hochschulleitung und Senat zugeordnet werden (die repräsentative und legislative Funktion des Senats findet keine direkte Entsprechung im Aktienrecht; über die Satzung entscheidet die Hauptversammlung). Vor allem Hochschulräte und Senate müssen hier vielfach noch ihre Rollenmodelle kooperationsorientiert und komplementär weiterentwickeln.

²² Fugmann-Heesing/Schulze (2012), S. 2.

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

Hochschulrats; ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Hochschulleitung und Hochschulrat ist elementar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus jedoch sollte der Hochschulrat zyklische Begegnungen mit verschiedenen internen Gruppen pflegen – diese Bezugspunkte im Einzelfall gesetzlich starr vorzugeben, ist allerdings weder realistisch noch angemessen, da hier je nach Situation unterschiedliche Schwerpunkte, Formen und Zyklen der Begegnung notwendig und zielführend sind. Generell sollte ein Hochschulrat darauf achten, eine Einbeziehung der jeweils bei bestimmten Fragestellungen relevanten Akteure sicherzustellen. Insbesondere die Dekane, die Vertreter des Senats, der Studierendenschaft sowie die Gleichstellungsbeauftragten zählen zu den Dialogpartnern, mit denen ein Hochschulrat regelmäßig den Austausch suchen sollte.

Wie dargestellt verfügt ein Hochschulrat statt über Eingriffsmöglichkeiten im Detail wie ein Aufsichtsrat eher über die Funktion, Organisationsentscheidungen an ihrer Zweckmäßigkeit zur Erreichung von Organisationszielen (bspw. zur Profilentwicklung) zu messen und dadurch Rechtfertigungsdruck zu erzeugen. Der Hochschulrat als Ganzer sollte dabei die übergreifenden Organisationsinteressen gegenüber Partikularinteressen und Status quo-orientierten Allianzen innerhalb der Hochschule vertreten und auf angemessen rasche Entscheidungsprozesse achten.

Nicht zuletzt hat der Hochschulrat als „Brücke zur Gesellschaft“ zu fungieren – ein wesentlicher Unterschied zum Aufsichtsrat. Er beruht darauf, dass im Unterschied zum Shareholder-Ansatz in der Wirtschaft der „Eigentümer“ Staat im Hochschulsystem eigentlich ja nur die gesellschaftlichen Ansprüche an die Hochschulen vertritt und über das direkte Beziehungen zwischen Hochschule und Gesellschaft schaffende Instrument des Hochschulrats konkret und differenziert einzuspeisen versucht.

Eine hochschulinterne Gremien und Organe dominierende Stellung des Hochschulrats bei der *Wahl der Hochschulleitung*, wie bis 2014 noch in Nordrhein-Westfalen umgesetzt, war aus rechtlichen Gründen nicht zu halten. Die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts²³ machte hier eine Anpassung erforderlich. Zwar bleibt die Mitwirkung bei der Wahl der Hochschulleitung weiterhin ein wichtiges Aufgabenfeld des Hochschulrats, doch im Unterschied zum Aufsichtsrat lässt das Hochschulsystem Leitungswahlen nach dem Prinzip einer doppelten Legitimation, also in Form einer Berufung durch Senat und Hochschulrat, als sinnvolles Vorgehen erscheinen. Das Wechselspiel von Entscheidungen in beiden Organen ist aus zwei Gründen wissenschaftsadäquat:

²³ Vgl. hierzu im Einzelnen den Beschluss des *BVG* (2014).

- Eine reine Verlagerung der Wahl einer Hochschulleitung auf den Hochschulrat – die nicht zur Diskussion steht und auch der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichtes widersprechen würde – würde den inneren Rückhalt der Hochschulleitung gefährden. Es sollte niemand Rektor/in oder Präsident/in werden, der/die innerhalb der Hochschule keine Akzeptanz genießt.
- Eine bloße Wahl durch den Senat dagegen würde die Handlungsfähigkeit der Hochschulleitung schwächen. Weitreichende notwendige Veränderungen, etwa die Auflösung oder Zusammenlegung von Fakultäten oder das Setzen neuer Prioritäten, wären in dieser Konstellation kaum möglich. Wer die Entscheidungsfindung bezüglich grundlegender Fragen wieder allein im Senat verorten will, blendet die massiven Steuerungsprobleme der akademischen Selbstverwaltung aus, die noch vor wenigen Jahren viele Hochschulen lähmten. In Bezug auf die Wahl der Hochschulleitung würde eine reine Senatsentscheidung Konstellationen begünstigen, in denen Kandidaten Kompromisse auf niedrigem Niveau und gleichmäßiges Bedienen von Partikularinteressen versprechen.

Dass bei der doppelten Mitwirkung der Organe (Hochschulrat und Senat) vereinzelt Konflikte auftreten, ist unvermeidlich und sollte ausgehalten werden. Die in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2014 umgesetzte Novelle zeigt einen überzeugenden Weg auf, wie damit konstruktiv umgegangen werden kann: Sie sieht eine Wahl der Hochschulleitung in gemeinsamer Sitzung von Senat und Hochschulrat („Hochschulversammlung“ genannt) vor. Die Tatsache, dass explizit jeweils eine Mehrheit im Hochschulrat und Senat nötig ist, sichert die grundlegende Verfahrenslogik, nämlich die Balance von interner und externer Unterstützung für die Hochschulleitung. Auf diese Weise wird über einen Konsenszwang eine doppelte Legitimation bei gleichzeitiger Rollenklarheit der Organe erreicht. Die getrennte Abstimmung trotz gemeinsamer Sitzung verhindert eine nicht wünschenswerte mögliche interne Dominanz (bei einem gemischt besetzten Hochschulrat bestünde ohne die o.g. Regelung das Problem, dass eine aus Senat und Hochschulrat zusammengeführte temporäre „Wahlgemeinschaft“ klar intern dominiert wäre) ebenso wie eine Entscheidung gegen die Mehrheit des Senats (wenn sich z.B. die Mitglieder eines rein extern besetzten Hochschulrats vollständig einig sind und nur wenige Senatsmitglieder auf ihrer Seite haben). Die Mechanismen des nordrhein-westfälischen Ansatzes sind so gestaltet, dass sie die Konsensbildung erleichtern. Auch eine gemeinsame Diskussion ist, vorbereitet durch die gemeinsame Findungskommission, sichergestellt. Die Regelung einer Abwahl der Hochschulleitung ist analog zum Modus der Wahl gestaltet, sie kann also nur durch Senat und Hochschulrat gemeinsam beschlossen werden.

4.3 Zusammensetzung und Bestellung

Der Ansatz des Aktienrechts bzw. des DCGK, *Auswahlkriterien* für Aufsichtsräte vorzugeben, ist mit Einschränkungen auch für Hochschulräte sinnvoll und übertragbar. So erscheint es sinnvoll, auf zwei Ebenen die Anforderungen an Hochschulräte präziser als bisher geschehen zu konkretisieren:

- Auf Ebene der Länder sollte als Grundanforderung gelten, dass Hochschulratsmitglieder über ausreichend Kenntnis des Hochschulsystems und Aufgeschlossenheit gegenüber ihrer Logik und inneren Dynamik verfügen, frei von Loyalitätskonflikten sind und der Hochschule als Ganzes – nicht bestimmten Interessen – verpflichtet sind. Die Hochschulen sollten verpflichtet werden, darauf zu achten, dass „zumindest einzelne Hochschulratsmitglieder über längere Führungserfahrung bzw. solide Kenntnisse in Bilanzkunde und Rechnungslegung verfügen.“²⁴
- Die Hochschulen sollten anhand des Hochschulprofils und der aktuellen Situation weitere Auswahlkriterien bzw. Kompetenzprofile der Hochschulratsmitglieder autonom erarbeiten und gewichten. Dabei können und sollten unterschiedliche Faktoren eine Rolle spielen, etwa akademische Kompetenz, Reputation, strategische Kompetenz, Dialogbereitschaft, Teamfähigkeit, erwartetes Engagement, verfügbares Zeitbudget, mögliche oder vorhandene Identifikation mit der Hochschule und der erhoffte Beitrag zur Perspektivenvielfalt im Hochschulrat. Da das Engagement und das Vorgehen des Vorsitzes wesentlich die Funktion und den Wirkungsgrad des Hochschulrates prägen,²⁵ sollten für den Vorsitz erhöhte Anforderungen an Renommee, Verfügbarkeit, Nähe zum Hochschulprofil, Vermittlungs-/Integrationsfähigkeit und Leitungserfahrung gelten. Das *Besetzungsverfahren* für Hochschulräte sollte analog zur Eigentümer-Logik des Aktienrechts gestaltet werden. Da ein Hochschulrat Aufgaben des Staates übernommen hat und Interessen der Gesellschaft vertritt, sollte die Berufung durch den Staat erfolgen, etwa durch das zuständige Wissenschaftsministerium. Allerdings sollte die Hochschule das Vorschlagsrecht besitzen, um eine hohe Identifikation und Passgenauigkeit der Besetzung zu erleichtern. Nur in Fällen besonders problematischer Konstellationen sollte das Land die vorgeschlagene Berufung verweigern. Die so umgesetzte doppelte Legitimation, die variantenreich bereits jetzt in den meisten Ländern praktiziert wird, ist eine sinnvolle Besonderheit des Hochschulsystems gegenüber dem Aktienrecht. Hochschulintern spricht vieles für die Wahl eines Konsensverfahrens

²⁴ Fugmann-Heesing/Schulze, S. 3.

²⁵ Vgl. dazu Müller (2014).

mit einer gemeinsamen Findungskommission von Senat und Hochschulleitung.

Auch wenn Aufsichtsräte je nach Größe des Unternehmens verpflichtend Arbeitnehmervertreter vorsehen müssen, lässt sich dieser Ansatz nicht ohne Weiteres sinnvoll auf das Hochschulsystem übertragen. Mit dem Senat verfügen Hochschulen bereits über ein Organ, in dem die Repräsentanz relevanter Gruppen verankert ist. Grundsätzlich erscheint ohnehin eine überwiegend *externe Besetzung* des Hochschulrats – die in allen Ländern gegeben ist – unabdingbar für die Funktionen des Hochschulrats. Die Hochschulen benötigen aufgrund des weitgehenden Verzichtes des Staates auf Detailsteuerung (zumindest überwiegend) externe Hochschulräte als legitimierendes Kontrollorgan, zudem profitieren sie von externer Expertise und konstruktiv-kritischer Rückmeldung durch die Hochschulräte. Dabei sind jedoch sowohl rein extern als auch gemischt (intern/extern) besetzte Hochschulräte vorstellbar. Die Hochschulen sollten wie in Nordrhein-Westfalen umgesetzt vom Gesetzgeber die Wahl erhalten, sich zwischen den Modellen zu entscheiden.

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

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

Auf Quotenregelungen für die *Repräsentanz bestimmter Gruppen* sollte in Hochschulräten generell verzichtet werden. Einzelpersonlichkeiten sollten aufgrund ihrer Qualifikation berufen werden und nicht als Repräsentanten bzw. Interessenvertreter bestimmter Herkunftsinstitutionen, bestimmter Statusgruppen oder bestimmter gesellschaftlichen Gruppen und deren Partikularanliegen. Letztlich kommt es darauf an, Personen zu gewinnen, die die Hochschule als Ganzes bei der Verwirklichung ihres Leitbildes und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben am besten unterstützen können.

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

Hochschulen sollten sich bei der Auswahl der Hochschulratsmitglieder von den Kompetenzen statt von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe leiten lassen. Das Gesamtinteresse der jeweiligen Hochschule sollte stets Vorrang haben vor externen und internen Gruppeninteressen. Die dazu nötige Souveränität und Unabhängigkeit der Hochschulratsmitglieder kann nur gewährleistet werden, wenn auf vorgegebene Proporz im Hinblick auf gesellschaftliche Interessen- oder hochschulinterne Statusgruppen verzichtet wird. Die Praxis zeigt, dass sich Hochschulräte in diesem Bewusstsein tatsächlich für das Wohl der Hochschule als Ganze statt für eine Klientel einsetzen.

Analog zu Regelungen bezüglich der Aufsichtsräte auch für Hochschulräte eine Limitierung von Mandaten vorzusehen, erscheint sinnvoll – und zumindest bezogen auf das spezielle Hochschulprofil sollte ein beratendes Engagement und eine Organfunktion bei relevanten Mitbewerbern ausgeschlossen sein. Ob es dazu einer gesetzlichen Regelung bedarf, lässt sich diskutieren, die Frage sollte aber zumindest im Besetzungsverfahren bedacht werden.

4.4 Arbeitsstrukturen

Die Aufsichtsratsstätigkeit lässt sich weitgehend an wenigen *Erfolgskennzahlen* orientieren (Rentabilität, Umsatz, Liquidität). Diese Kennzahlen selber sind natürlich nur bedingt auf Hochschulen übertragbar. Dennoch sollten sie sich die Orientierung an Erfolgskennzahlen zum Vorbild nehmen, um die Umsetzung strategischer Entscheidungen im Blick zu behalten. Ein transparentes und aussagekräftiges Kennzahlen- und Berichtssystem in Forschung, Lehre und Transfer ist durchaus ratsam. Hochschulen sollten dabei aber adäquate, zum Hochschulsystem passende Erfolgsgrößen heranziehen.

Ein standardisiertes Berichtssystem sollte mindestens folgende Bausteine umfassen: Den Wirtschaftsplan, ein knappes Set an profilbezogenen Kerndaten, den Lagebericht (als Interpretation des Zahlengerüstes) sowie einen jährlichen Risikomanagement-Bericht. Profilbezogene Erfolgskennzahlen ermöglichen als zyklisch wiederkehrender Tagesordnungspunkt ein kennzahlengestütztes Monitoring. Dieses ist die Basis für die Aufgabenerfüllung des Hochschulrates (insbesondere Strategieberatung und Aufsicht), da es die Möglichkeit für Leistungsvergleiche und die Bewertung von Entwicklungen bietet. Die Auswahl der Kerndaten muss sich am Profil der Hochschule orientieren, für die eine Hochschule liegen zum Beispiel Indikatoren wie Promotionen, Drittmittel und Abschlüsse in Regelstudienzeit nahe, für andere eher der Anteil der Studierenden ohne Abitur und der Anteil nebenberuflicher Studierender. Das Fortschreiben der Daten des Kernsets über die Jahre ermöglicht aufschlussreiche Vergleiche im Verlauf der Entwick-

lung. Ebenso hilfreich ist ein Soll-/Ist-Abgleich sowie ein Vergleich mit ähnlichen profilierten bzw. konkurrierenden Hochschulen (Benchmarking).

Strategische Grundentscheidungen lassen sich schwer nebenbei in einer Routine-Sitzung abhandeln. Hochschulräte tun gut daran, sich für die Beratung von Schwerpunktthemen ausreichend Zeit zu nehmen. Bewährt haben sich etwa Arbeitessen, Strategietage und gemeinsame Klausurwochenenden von Hochschulleitung und Hochschulrat, bei denen abseits des Tagesgeschäftes kreative Prozesse möglich sind und bei denen Raum geschaffen wird für einen offenen Austausch zu grundsätzlichen Weichenstellungen und großen strategischen Fragen.

Nicht alle Länder sehen übrigens derzeit für den Hochschulrat ein umfassendes Recht auf Auskunft und *Dokumenteneinsicht* vor. Auch in diesem Punkt sollten sich die hochschulratsbezogenen Regelungen am Vorbild des Aufsichtsrats orientieren.

Überhaupt spielt im Gegensatz zur eher verschwiegen erfolgenden Arbeit eines Aufsichtsrats die *Transparenz* bei Hochschulräten, die wie beschrieben auch das Binnengeschehen der Hochschule begleiten, eine für die Akzeptanz deutlich entscheidendere Rolle. Nicht zu übersehen ist dabei das Spannungsverhältnis, in dem sich Hochschulräte befinden: Einerseits sollen und müssen sie öffentlich wahrnehmbar sein, da sie sich sonst nach außen hin nicht für ihre Hochschule einsetzen können und hochschulintern misstrauisch als unbekannte Größen beäugt werden. Sie werden innerhalb der Hochschule besser wahrgenommen und gewinnen an Akzeptanz, wenn sie für Transparenz ihrer Vorgehensweise und ihrer wesentlichen Entscheidungen sorgen und ihre Arbeit (etwa über die Hochschulwebseite) sichtbar machen. Andererseits wäre es der dem Gremium zgedachten Rolle nicht angemessen, wenn es sich über eine eigene Öffentlichkeitsarbeit zu sehr in den Vordergrund spielen würde. Es ist – parallel zu entsprechenden Regelungen beim Aufsichtsrat – zu Recht Sache der Hochschulleitung, die operative Arbeit und die strategische Ausrichtung einer Hochschule in der Öffentlichkeit zu vertreten. Es ist unbedingt zu vermeiden, dass Hochschulräte zu einer Art zweiten Hochschulleitung avancieren; dies setzt den Transparenzaktivitäten eine Grenze.

Beachtenswert ist, wie deutlich der DGCK den Teilnehmerkreis der Aufsichtsratssitzungen begrenzt – während immer wieder Hochschulangehörige fordern, dass Hochschulratssitzungen grundsätzlich öffentlich erfolgen sollten. Die hinter dem Ansatz des DCGK liegende Grundlogik trifft auch auf Hochschulratssitzungen zu: Eine grundsätzliche *Öffentlichkeit der Sitzungen* dient dem Zweck größerer Transparenz letztlich nicht, im Gegenteil: sie würde eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine offene, kontroverse Meinungsäußerung beeinträchtigen. Die Debattenkultur würde sich bei permanenter Öffentlichkeit verändern, Dis-

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

kussionen und Meinungsbildungsprozesse wären stark auf die Außenwirkung ausgerichtet. ‚Fensterreden‘ führen aber nicht weiter und würden die Arbeitsfähigkeit und Ergebnisorientierung des Hochschulrats gefährden. Vermutlich würden die eigentlichen Entscheidungsprozesse dann ohnehin auf informelle Vorabgespräche verlagert werden, was die Intransparenz drastisch erhöhen würde.

Aus einer ähnlich gelagerten Motivation heraus sollte sich ein Hochschulrat übrigens unbedingt auf die Veröffentlichung von *Ergebnisprotokollen* (ggf. von kommentierten bzw. ausgiebiger begründeten Auszügen daraus) beschränken. Auch wenn hochschulinterne Gremien oder externe Akteure Interesse an einem Verlaufsprotokoll äußern sollten: Der Hochschulrat sollte den internen Prozess der vorangegangenen Meinungsbildung vertraulich behandeln und geschlossenen gemeinsame Beschlüsse vertreten.

4.5 Sonstige Regelungen

Was die *Rechenschaftspflicht* des Hochschulrats betrifft, erscheint es tatsächlich ungewöhnlich, wenn ein Organ Entscheidungsgewalt, mindestens aber Mitwirkungsrechte in entscheidenden Fragen besitzt, aber niemandem gegenüber berichts- oder rechenschaftspflichtig ist. Das nordrhein-westfälische Hochschulrecht schlägt hier die richtige Richtung ein. Eine Verpflichtung des Hochschulrats, zyklisch einen Rechenschaftsbericht zu erstellen und zu veröffentlichen, erscheint grundsätzlich sinnvoll. Voraussetzung dabei ist aber, dass der damit verbundene Aufwand angesichts der ehrenamtlichen Wahrnehmung der Hochschulratstätigkeit überschaubar bleibt und eine Geschäftsstelle Unterstützung leistet. Zyklische Berichtspflichten zu operativen Fragestellungen (Finanzen, Studierenden- und Absolventenzahlen etc.) hat ohnehin bereits die Hochschulleitung als „Sprachrohr“ der jeweiligen Hochschule. Hätte ein weiteres Leitungsorgan wie der Hochschulrat separate Berichtspflichten zum laufenden Geschäft, ergäbe sich leicht eine verwirrende Mehrstimmigkeit der verschiedenen Organe. Eine Rechenschaftspflicht des Hochschulrats sollte sich entsprechend auf Entscheidungen konzentrieren, die tatsächlich in Händen des Hochschulrats liegen. Sie sollte dabei erkennbar legitimatorischen Charakter haben, also dem Hochschulrat die Möglichkeit eröffnen, öffentlich wahrnehmbar über seine Tätigkeit, Schwerpunkte und Entscheidungen zu berichten, ergänzt um eine zusammenfassende Einordnung in den größeren Rahmen (Aufgabe und Besetzung des Hochschulrats, Strategie und aktuelle Situation der Hochschule) und ggf. ergänzt durch eine die eigene Arbeit reflektierende Zwischenbilanz. Auch die Teilnahmehäufigkeit der Mitglieder des Hochschulrats öffentlich auszuweisen, kann einen hilfreichen disziplinarischen Effekt nach innen haben.

Die übergeordnete Tätigkeit des Hochschulrats und seine strategisch an größeren Zusammenhängen orientierte Tätigkeit lassen eine zweijährliche Berichtsfrequenz naheliegender erscheinen. Eine zu detaillierte und zu häufige Berichtspflicht würde auch unnötig Kapazitäten des Hochschulrats binden. Formaler Adressat des Rechenschaftsberichtes könnte (stellvertretend für alle Anspruchsgruppen des Hochschulrats) das Wissenschaftsministerium sein.

Die *Abberufungsmöglichkeit* von Hochschulratsmitgliedern, die ihre Aufgabe nicht adäquat wahrnehmen oder aus anderen Gründen zu einer Belastung für die Hochschule geworden sind, sollte deutschlandweit gesetzlich geregelt werden. Hier sollten sich die Länder, die noch keine entsprechende Regelung vorsehen, an entsprechenden Regelungen in Bezug auf Aufsichtsräte orientieren und als Ultima Ratio eine Abberufungsmöglichkeit aus wichtigem Grund installieren. Dabei sollten die Regelungen einer Abwahl analog zum Modus der Berufung gestaltet sein.

Über eine Abberufung sollte also nicht allein durch das Ministerium entschieden werden können – dies würde die Autonomie der Hochschule in Frage stellen. Stattdessen sollte ein qualifizierter Beschluss der Hochschulleitung und des Senats für die Abberufung eines Mitglieds des Hochschulrats erforderlich sein. Es sollte keine Möglichkeit geschaffen werden, sich unliebsamer Hochschulratsmitglieder entledigen zu können.

Hochschulratsmitgliedern sollte ebenso wie Aufsichtsratsmitgliedern eine angemessene *Vergütung* im Sinne einer Aufwandsentschädigung angeboten werden. Sie sollte neben den Reisekosten zumindest eine Höhe erreichen, die Wertschätzung signalisiert, ohne zu starke finanzielle Anreize zu setzen. Der erheblich höhere Mehraufwand des Vorsitzes sollte durch einen erhöhten Satz honoriert werden. Die jährliche Gesamtsumme sollte veröffentlicht werden. Die nordrhein-westfälischen Regelungen sind hier als vorbildlich anzusehen.

Wie dargestellt sind Fragen der persönlichen *Haftung* von Hochschulratsmitgliedern vielfach ungeklärt – auch hier sollten die präzisen Passagen des DCGK zum Vorbild genommen werden, hochschulspezifisch den Rechtsrahmen der Haftung klar abzustecken. Hochschulräte sollten ebenfalls dafür Sorge tragen, dass entsprechender individueller Versicherungsschutz (Directors and Officers Liability – D&O-Versicherung, also eine Vermögenshaftpflichtversicherung) besteht. Die Hochschule sollte die entsprechenden Versicherungsbeiträge übernehmen.

5. Zusammenfassung

Insgesamt ist festzustellen, dass zwischen Hochschulräten und Aufsichtsräten sowohl deutliche Parallelen als auch klare Unterschiede bestehen.

Hochschulrat im Vergleich zum Aufsichtsrat

Zu Recht haben Hochschulräte und Aufsichtsräte zahlreiche analoge Regelungen, etwa in Bezug auf die Grundfunktion der Beratung und Beaufsichtigung sowie Kernzuständigkeiten. In vielen Bereichen kann die Umsetzung und Arbeit von Hochschulräten daher von der weiter fortgeschrittenen Diskussion um den DCGK profitieren, der Umsetzungsfragen in Orientierung an bisherigen Erfahrungswerten regelt. Eine ähnlich gestaltete Regelungsebene fehlt Hochschulräten – zumindest auf nationaler Ebene. Derzeit zeichnet es sich nicht ab, dass die nordrhein-westfälische Initiative der Grundsätze einer guten Hochschulführung (Practice of Good Governance) deutschlandweit Vorbildfunktion entwickelt. Etwa in Bezug auf Arbeitsstrukturen, Kompetenzanforderungen, Informationsrechte etc. bleiben derzeit viele Aspekte gesetzlich ungeregelt. Dies ist nicht zwingend negativ, setzt aber voraus, dass die einzelnen Hochschulräte ihrerseits den Spielraum bewusst nutzen, also gezielte Rollenklärung betreiben und nach Neubesetzungen kontinuierlich ein Bewusstsein schaffen für die Leitlinien der eigenen Arbeit.

Kernelemente wie hochschulratsspezifische Rechenschaftspflichten und Abberufungsmöglichkeiten sollten gesetzlich fixiert werden, praktische Umsetzungsfragen in Form von Selbstverpflichtungen. Auch der Ansatz, sich stark an Erfolgskennzahlen zu orientieren, kann Hochschulen anregen, ebenfalls zielorientierte Kennzahlen- und Berichtssysteme zu installieren, die natürlich andere, wissenschaftsadäquate Erfolgsmaßstäbe zu Grunde legen müssen.

In manchen wesentlichen Aspekten jedoch bestehen gravierende Unterschiede. Die Funktion als „Brücke zur Gesellschaft“ unterscheidet den Hochschulrat klar vom Aufsichtsrat. Die nach innen gerichtete Wirksamkeit liegt beim Hochschulrat eher im Bereich der Interaktion mit weiteren Akteuren neben der Hochschulleitung – der Aufsichtsrat interagiert nahezu ausschließlich mit der obersten Leitungsebene, greift dafür aber deutlich tiefer in interne Prozesse ein. Hier suchen und etablieren Länder, Hochschulen und Hochschulräte zu Recht wissenschaftsadäquate Lösungen.

Aufgrund der nicht durchgängigen Vergleichbarkeit von Hochschulrat und Aufsichtsrat ist es zu begrüßen, dass die Bezeichnung „Aufsichtsrat“ auch in Baden-Württemberg (dort war „Aufsichtsrat“ bis 2014 gesetzlich gesetzte Regelbezeichnung für alle Hochschulräte des Landes) einer hochschulspezifischen Bezeichnung gewichen ist und nur noch für die DHBW in Gebrauch ist. Der Begriff „Aufsichtsrat“ setzt im Hochschulsektor ein falsches Signal und beeinträchtigt die Akzeptanz des Gremiums. Durch seine Verwendung könnte es unter Umständen leicht zu der Fehlinterpretation kommen, Hochschulen sollten (wie) Unternehmen sein. Richard Münch etwa urteilte 2008 ebenso zugespitzt wie unzutreffend, der Hochschulrat sei „als Teil der Transformation von Universitäten in Unternehmen zu verstehen“ und könne daher „nicht für sich allein betrachtet werden, sondern

nur in seiner unterstützenden Rolle in diesem Transformationsprozess“.²⁶ Nein: Hochschulen in staatlicher Trägerschaft bzw. Verantwortung sind selbstverständlich keine Unternehmen. Zwar sollten sie ‚unternehmerisch‘ handeln; der Begriff der ‚unternehmerischen Hochschule‘ steht in Anlehnung an Burton Clark²⁷ dabei aber nicht für profitorientierte Hochschulen. Er steht vielmehr für Hochschulen, die ‚etwas unternehmen‘, also selbstbestimmt und kompetent Innovationen umsetzen, sich dem Wettbewerb wissenschaftlicher Leistungen stellen, sich wissenschaftliche Ziele suchen und diese effizient erreichen. Der Maßstab bleibt dabei stets ein wissenschaftlicher; Managementansätze aus der Privatwirtschaft lassen sich keinesfalls 1:1 übertragen, auch und gerade nicht in Bezug auf Hochschulräte.

²⁶ Münch (2008), S. 47.

²⁷ Vgl. Clark (1998).

▼ Hochschulen haben es in einem zunehmend kommerzialisierten Umfeld nicht leicht: Sie verursachen hohe Kosten, ihr „Output“ in Gestalt erfolgreicher Absolventinnen und Absolventen lässt sich jedoch kaum in Euro fassen. Vielmehr gilt es, die eigene Rolle zwischen öffentlicher Verantwortung, dem Wettbewerb um Mittel, Talente und Reputation sowie einschneidenden Umbrüchen durch die Digitalisierung und KI immer wieder neu zu behaupten.

Wie sich ein professionelles und diesen ökonomischen Besonderheiten entsprechendes **Hochschulmanagement erfolgreich gestalten** lässt, zeigt das von Volker Breithecker, Joachim Prinz, Jens Radde und Michael Strotkemper herausgegebene Handbuch entlang der wichtigsten Weichenstellungen:

- Strategisches Management und Governance
- Finanzmanagement und Rechnungswesen
- Steuer- und Compliance-Management
- Personalmanagement
- Forschungs- und Innovationsmanagement
- Qualitäts- und Stakeholdermanagement

Zukunftsweisende Impulse von **40 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis**, die betriebswirtschaftliche Effizienz mit akademischem Weitblick verbinden.

Leseprobe, mehr zum Werk unter [esv.info/978-3-503-24284-9](https://www.esv.info/978-3-503-24284-9)