



IN DIESER AUSGABE

| | |
|--|----|
| <i>editorial</i> ANDREAS SCHLÜTER | 3 |
| <i>im blickpunkt</i> | |
| Lessons Learnt: Gute Praxis der Hochschulratsarbeit | |
| Gute Governance von Hochschulen – was Hochschulräte für Hochschulen leisten (könnten) SABINE BEHRENBECK | 4 |
| Die Erarbeitung eines Selbstverständnisses des Hochschulrates LOTHAR ZEHLIN | 6 |
| 16 Jahre Hochschulrat HAW Hamburg – Ein Erfahrungsbericht ECKART KOTTKAMP | 8 |
| Was wirkt? Wenn Hochschulräte Präsidium und Senat beraten AXEL ZEECK | 10 |
| Ein Musterfall: Die Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplans 2025 der Universität Leipzig HANS-GERHARD HUSUNG | 12 |
| Wer führt die deutschen Universitäten? ERNST SCHMACHTENBERG | 14 |
| Gemeinsam stark – Die erforderliche Vernetzung der Hochschulräte ANDREA VERPOORTEN | 17 |
| Zusammengefasst aus dem Forum: Thementische zu Erfahrungen und Herausforderungen der Hochschulratsarbeit | 18 |

| | |
|---|----|
| <i>in schrift</i> | |
| Hochschulräte in der aktuellen Diskussion _____ | 25 |
| <i>im gesetz</i> | |
| Neue Regelungen zu Hochschulräten _____ | 27 |
| <i>im amt</i> | |
| Neuigkeiten aus den Hochschulräten _____ | 31 |
| <i>in kürze</i> | |
| Termine _____ | 36 |
| <i>initiatoren</i> _____ | 38 |
| <i>impressum</i> _____ | 38 |

Der Lesbarkeit halber wird in der Regel die männliche Form auch als Synonym für die weibliche Form verwendet.



editorial



Andreas Schlüter

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir befinden uns im Jubiläumsjahr des Forums Hochschulräte. Vor zehn Jahren haben wir, gemeinsam mit der Heinz Nixdorf Stiftung und in enger Zusammenarbeit mit dem CHE, dieses Format ins Leben gerufen. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass das Forum großen Anklang findet. Jedes Jahr konnten wir neue und neu berufene und gewählte Hochschulräte für unser Forum gewinnen, die aktiv an den Foren teilnehmen und diese gestalten.

Aktiv ist das Stichwort, welches das Forum vom 12. März 2019 kennzeichnete: Im kollegialen Austausch diskutierten Hochschulratsvorsitzende und ihre Vertreter zu Lessons Learnt, Erfahrungen und Herausforderungen ihrer Hochschulratsarbeit. Der Fokus lag dabei auf Fragestellungen zu guter Kommunikation und guter Zusammenarbeit mit verschiedenen Instanzen innerhalb der Hochschule, insbesondere mit der Hochschulleitung; zum Selbstverständnis von Hochschulräten, ihrem Profil und ihrer Sichtbarkeit innerhalb der Hochschule; und zu professionellen Strukturen und Formaten des Berichtswesens, um Hochschulräte zu informieren und arbeitsfähig zu machen. Wir dokumentieren Impulse und Ergebnisse dieser Austauschrunden ebenso wie den einführenden Vortrag von Sabine Behrenbeck vom Wissenschaftsrat in diesem Newsletter.

Außerdem finden Sie hier einen offenen Brief der Hochschulratsvorsitzenden an die Mitglieder der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) zum Hochschulpakt, die jüngsten Änderungen von Landeshochschulgesetzen und Neuberufungen in Hochschulräte.

Ich wünsche eine anregende und informative Lektüre.

Ihr

Andreas Schlüter

Generalsekretär, Stifterverband, Essen

im blickpunkt

Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Sabine Behrenbeck

Gute Governance von Hochschulen – was Hochschulräte für Hochschulen leisten (könnten)

SABINE BEHRENBECK: LEITERIN DER ABTEILUNG TERTIÄRE BILDUNG, WISSENSCHAFTSRAT

Auszug aus ihrem Redebeitrag zum Forum Hochschulräte – Kreis der Vorsitzenden, am 12. März 2019: Empfehlungen zu Gremien und ihrem Zusammenwirken

„[...] Im Organ ‚Hochschulrat‘ fließen drei Ideen zusammen: erstens die Vorstellung eines ‚Aufsichtsrats‘, der den Vorstand eines Unternehmens einsetzt, entlässt und kontrolliert, zweitens die Tradition von Kuratorien oder wissenschaftlichen Beiräten, die vorzugsweise aus Personen aus anderen wissenschaftlichen Einrichtungen im In- und Ausland stammen und die Hochschule bei ihren Entwicklungsplanungen beraten, sowie drittens die stärkere Vernetzung der Hochschule mit der Zivilgesellschaft, die bei der Gestaltung des Lehrangebots und der Forschungsthemen Einfluss nehmen soll. Die Vorstellung des ‚Aufsichtsrats‘ weist dem Hochschulrat eine Kontrollfunktion zu, die eine Delegation vormals staatlicher Überwachung zulässt und ein Gegengewicht zur gestärkten Hochschulleitung bildet. Die zweite und dritte Idee verleihen dem Hochschulrat eine Beratungsfunktion, welche die Strategiefähigkeit der Hochschule erhöhen soll. Damit ist häufig auch die Erwartung verbunden, dass durch Unternehmensvertreterinnen und -vertreter Managementkompetenz in die Steuerung der Hochschule aufgenommen und Sponsoren gewonnen werden können. [...]“

» Quelle:

Wissenschaftsrat. Empfehlungen zur Hochschulgovernance
Ausschnitt „Hochschulräte“, S. 80 ff., Drs. 7328-18, Hannover (2018)

» Vollständige Version des Papiers online abrufbar unter:

<https://bit.ly/2SuwhPn>

AUFGABE VON HOCHSCHULRÄTEN IN BEZUG ZU HOCHSCHULLEITUNGEN

Rekrutierung der Hochschulleitung: Diese muss sämtliche Governance-Modi beherrschen und situativ anwenden können. Aufgaben:

- Kompetenzprofil in Ausschreibung klar definieren.
- Attraktive Gestaltungsspielräume verteidigen, um geeignete Personen zu gewinnen.
- Professionelle Hochschulleitung zu Personalentwicklung und Erfahrungsaustausch anregen.

Hinweise für die Ausgestaltung des Kanzler-Amtes:

- Rückfallposition gewährleistet Unabhängigkeit.
- Vertragsbedingungen müssen den hohen Anforderungen gerecht werden.

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit

CHANCEN DES HOCHSCHULRATS BEI ZUSAMMENWIRKUNG UND AUSTAUSCH MIT DEM SENAT

Zusammenwirken statt Duplizieren oder Kontrastieren. Sinnvoll:

- Gemeinsame Aufgaben (Wahl und Kontrolle Hochschulleitung, Haushalt, Qualitätssicherung, Entwicklungsplanung) zeitlich und inhaltlich abstimmen.
- Doppelungen von Genehmigungen in beiden Gremien vermeiden, andernfalls kontrolliert ein Gremium implizit die Entscheidungen des anderen.

Austausch und Beratung verbessern durch:

- Regelmäßig gemeinsame Besprechungen zu Informationsaustausch und Beratung schaffen und interne wie externe Perspektive auf die ganze Hochschule werfen.
- Kenntnisse des Hochschulrats über die internen Anforderungen und Entwicklungschancen der Hochschule erhöhen und so die Beratungsleistung verbessern.
- Kontakte zu Studierenden/Mitarbeitern im Senat nutzen, damit der Hochschulrat keine „Black Box“ für die Hochschulmitglieder bleibt und seine Empfehlungen oder Entscheidungen auf Akzeptanz stoßen.

CHANCEN DES HOCHSCHULRATS BEIM AUSTAUSCH MIT DEN FAKULTÄTEN

- Wechsel der Perspektive zentral und überfachlich zu dezentral und fachlich: Genaue Kenntnisse der verschiedenen Fachkulturen und Anliegen verbessern strategische Beratung.
- Wechsel der Governance-Modi von Hierarchie zu Verhandlung und Ermutigung zu Initiativen für die Entwicklung (Gegenstromprinzip).
- Wechsel der Rollen je nach Aufgabe: bei Qualitätssicherung eher Aufsicht, bei strategischer Planung und Wahl der Hochschulleitung eher Partner.
- Findung von Leitungspersonal: Durch Austausch bessere Personenkenntnis und Erschließung potenzieller Führungspersonen ermöglichen.

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Lothar Zechlin

Die Erarbeitung eines Selbstverständnisses des Hochschulrats

LOTHAR ZEHLIN: STELLV. VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATS, UNIVERSITÄT GIESSEN; EHEM. UNIV.-REKTOR UND PROFESSOR FÜR ÖFFENTLICHES RECHT, UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

Die Zusammensetzung und Entscheidungskompetenzen von Hochschulräten sind in den einzelnen Bundesländern unterschiedlich geregelt. Es gibt deshalb keine Patentrezepte für eine „Best Practice“ von Hochschulräten. Innerhalb eines jeden Bundeslandes ist zwar ihre Rolle in dem Landeshochschulgesetz einheitlich formuliert, das besagt aber noch nichts über das tatsächliche Rollenverhalten. Es gibt immer diese „Lücke“ zwischen der formalen Struktur, die das Verhalten steuern soll, und dem tatsächlichen Verhalten der Akteure. Hochschulräte müssen deshalb ihre Rolle (auch) selbst finden und festlegen. „Welchen Rat braucht die Universität? Rollenklärung und Identitätsarbeit als Grundvoraussetzung!“, fragen Laske et al. (2007) deshalb in einer der wenigen empirischen Untersuchungen zu der Arbeit von Hochschulräten. Erforderlich sei, so ihre Antwort, „über den unvermeidlichen Prozess des Zusammenraufens [der Ratsmitglieder, L.Z.] und des gemeinsamen Aufarbeitens von deren ‚Ideen der Universität‘ (Karl Jaspers) einen dialogischen Prozess innerhalb des Universitätsrates und mit den anderen Leitungsorganen in die Wege zu leiten“.

Anlass für einen solchen Prozess an der JLU Gießen war eine „Bilanz“, die der Hochschulrat anlässlich seiner 50. Sitzung ziehen wollte. Neben einem Bericht zu Themen, Beschlüssen und Austauschformaten waren auch die sogenannten „Listensprecher“ aus dem Senat eingeladen und um kurze mündliche Einschätzungen gebeten worden. Dabei kam zwar viel Wohlwollen, aber auch die Tatsache zum Ausdruck, dass der Hochschulrat als eine nur schwer beurteilbare „Black Box“ wahrgenommen wurde. Um dem auf den Grund zu gehen, wurden die Listensprecher, die Senatskommission für strategische Entwicklungsplanung und die Hochschulrat-Mitglieder selbst um kurze schriftliche Antworten auf drei Fragen gebeten. Das Präsidium hat nicht an der Umfrage teilgenommen. Nachfolgend die Fragen und Stichworte aus den Antworten:

FRAGE 1: IN WELCHEN PUNKTEN IST DIE TÄTIGKEIT DES HOCHSCHULRATS MEINER ANSICHT NACH SINNVOLL? WAS GEFÄLLT MIR AN SEINER TÄTIGKEIT?

- Universitätsmitglieder: Externe Sparringspartner für JLU-Leitung; Einbringung von Erfahrungen aus anderen Institutionen (Best/Bad Practice); Diskussion unabhängig von persönlicher Betroffenheit in den Fächern.
- Hochschulratsmitglieder: Doppelte externe Perspektive (Mitglieder anderer Universitäten, Mitglieder aus dem Bereich der Wirtschaft); Mitglieder aus der Region Gießen erhalten einen guten Einblick in die Universität; Selbstverständnis des Hochschulrats als „kritische Begleitung“.

im blickpunkt

Lessons Learnt: Gute Praxis der Hochschulratsarbeit

FRAGE 2: WO IST DER HOCHSCHULRAT MEINER ANSICHT NACH EHER KONTRA- PRODUKTIV? WAS STÖRT MICH AN SEINER TÄTIGKEIT?

- Universitätsmitglieder: Mich stört definitiv die Tatsache, dass die Tätigkeit des Hochschulrats für die Hochschulangehörigen eine Blackbox ist; fehlendes Verständnis für fachbereichsspezifische Herausforderungen; zusätzliche Gremienebene mit entsprechender Bürokratie und Aufwendungen; wenig Transparenz bezüglich der konkreten Tätigkeiten des Hochschulrats.
- Hochschulratsmitglieder: Wenn im Rahmen einer Sitzung ausschließlich Berichte entgegenzunehmen sind, stellt sich die Frage, ob der Aufwand für eine solche Sitzung gerechtfertigt ist; der Hochschulrat hat laut Gesetz die Aufgabe, die Hochschule bei ihrer Entwicklung zu begleiten, faktisch begleitet er aber nur das Präsidium; in dem hochschulinternen System von Checks und Balances wird dadurch ausschließlich das Präsidium gestärkt.

FRAGE 3: WAS WÜNSCHE ICH MIR VON DEM HOCHSCHULRAT?

- Universitätsmitglieder: Mehr Öffnung in die Hochschulöffentlichkeit, mehr sichtbare Kooperation mit dem Senat; aussagekräftige (!) Protokolle der Sitzungen; ich fände es wünschenswert, wenn Hochschulrat-Sitzungen grundsätzlich für Vertreter der Senatslisten geöffnet würden; intensivere Diskussion vor den Beschlussfassungen des Präsidiums; besseres Verstehen der Gremien.
- Hochschulratsmitglieder: Bessere Abbildung des Fächerspektrums der JLU Gießen in der Zusammensetzung des Hochschulrats; frühzeitige Einbeziehung des Hochschulrats in Entscheidungsprozesse; stärkerer informeller Austausch mit den universitären Gremien, insbesondere Senat und Fakultäten; bessere Informationsverdichtung durch standardisierte Kennzahlen, die über inner- und außeruniversitäre Vergleichswerte eine bessere Lagebeurteilung ermöglichen.

» Auf der Grundlage dieser Rückmeldungen hat der Hochschulrat sein Selbstverständnis formuliert und als einen Beitrag zu mehr Transparenz auf seiner Homepage veröffentlicht:

<https://bit.ly/2PEtp22>

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Eckart Kottkamp

16 Jahre Hochschulrat HAW Hamburg – Ein Erfahrungsbericht

ECKART KOTTKAMP: VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATS, HAW HAMBURG; MITGLIED DES AUFSICHTSRATES, BASLER AG, AHRENSBURG

2003 hat Hamburg mit der Umstellung auf eine größere Hochschulautonomie die Installation von Hochschulräten gesetzlich eingeführt. Seitdem hat es wiederholt Diskussionen über die Aufgabenverteilung zwischen den Hochschulgremien und über ihre wesentlichen Entscheidungskompetenzen gegeben.

Neben den gesetzlichen Regelungen spielt im Hochschulalltag dabei die Ausprägung der wechselseitigen Beziehungen eine maßgebliche Rolle.

Es hat an der HAW ebenfalls insbesondere in den ersten Jahren nach Einführung des Hochschulrats und bei der Diskussion über die Novellierung des Hochschulgesetzes sehr divergierende Ansichten über das Rollenverständnis der beteiligten Organe (Präsidium, Hochschulsenat, Fakultätsleitungen, Hochschulrat) gegeben. Das betraf auch die Entwicklung des Eigenverständnisses des Hochschulrats.

Es waren in vielen Fällen Problemsituationen, die zu einer verstärkten Sachorientierung und einem verbesserten wechselseitigen Verständnis für das Check und Balance-Konzept geführt haben. Nachfolgend einige Beispiele von Regelungen, die heute die Zusammenarbeit kennzeichnen und die zu einer wesentlich konstruktiveren Behandlung auch bei inhaltlich zunächst divergierenden Fragestellungen führen.

DIE ZUSAMMENSETZUNG DES HOCHSCHULRATS

Der Hochschulrat hat neun Mitglieder. Die Wissenschaftsbehörde beruft vier externe Mitglieder; der Hochschulsenat beruft vier Mitglieder, von denen zwei aus der eigenen Hochschule kommen können (bisher immer so erfolgt); ein neuntes Mitglied wird durch den Hochschulrat selbst berufen; die Wissenschaftsbehörde stellt ein nicht stimmberechtigtes Mitglied. Jedes Geschlecht muss mit mindestens vier Mitgliedern vertreten sein. Die Besetzungsstruktur hat sich bewährt; eine ausgewogene Betrachtung externer und hochschulinterner Gesichtspunkte bei der Themenbehandlung ist gewährleistet.

SITZUNGEN DES HOCHSCHULRATS

Es finden jährlich drei Präsenzsitzungen statt. Daran nimmt das Präsidium teil. Bei Bedarf trifft sich der Hochschulrat vorhergehend intern. Eine der Sitzungen ist eine externe anderthalbtägige gemeinsame Sitzung von Präsidium, Hochschulsenat, Fakultätsleitungen und Hochschulrat. Zwei Sitzungen finden häufig in Fakultäten statt; dabei stellen die Fakultätsleitungen einleitend ihre Strategie vor. Beide letztgenannten Sitzungsmodalitäten haben einen sehr positiven Einfluss auf das wechselseitige Verständnis und die Anerkennung der Bedeutung von Check und Balance-Kriterien. Die Hochschulöffentlichkeit wird über einen Bericht im

im blickpunkt
**Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit**

Hochschulblatt „Blaupause“ über die wesentlichen Themen informiert. Als Folge einer Moderation durch den Hochschulrat, um die die Fakultätsleitungen im Rahmen von Meinungsverschiedenheiten mit dem Präsidium gebeten hatten, wurde die Einrichtung einer erweiterten Hochschulleitung mit regelmäßiger Sitzung von Präsidium und Dekanen beschlossen (inzwischen Bestandteil des Hochschulgesetzes). Dadurch wurde das wechselseitige Verständnis befördert.

AUSSCHÜSSE/PATENSCHAFTEN

Der Hochschulrat hat einen Finanzausschuss eingerichtet. Ihm gehören drei Mitglieder aus dem Hochschulrat, der finanzpolitische Vertreter des Senats, der Kanzler und der Leiter des Rechnungswesens an. Das Protokoll der Sitzung wird allen Mitgliedern des Hochschulrats mit Kommentaren und Entscheidungsempfehlungen zugestellt.

Der Hochschulrat hat aus dem Kreis der externen Mitglieder jeweils einen Paten für jede Fakultät benannt. Die Paten berichten über ihre Gespräche kurz auf den Sitzungen des Hochschulrats.

REGELMÄSSIGE BERICHTE DES PRÄSIDIUMS

Als Vorlage für die Präsenzsitzungen und als Zwischeninformation zwischen den Präsenzsitzungen erstellt das Präsidium zusammenfassende Berichte für den Hochschulrat. Fragen dazu werden auf den Sitzungen beziehungsweise über Nachfragen beantwortet. Der Vorsitzende des Hochschulrats führt einige regelmäßige kurze Informationsaustausche insbesondere im Vorlauf von Sitzungen der Gremien durch.

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Axel Zeeck

Was wirkt? Wenn Hochschulräte Präsidium und Senat beraten

AXEL ZEECK: VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATS, UNIVERSITÄT OSNABRÜCK

Zusammensetzung und Aufgaben des Hochschulrats werden in den Hochschulgesetzen des jeweiligen Bundeslandes geregelt. In Niedersachsen besteht der Hochschulrat aus sieben Mitgliedern (davon fünf externe), die Präsidium und Senat beraten. Eine Ausnahme bilden Personalentscheidungen, die das Präsidium betreffen, und Berufungen, die der Hochschulrat als letzte Instanz begleitet. Wie und in welchem Umfang der Hochschulrat seine Aufgaben wahrnimmt, bleibt im Gesetz offen. Es existiert ein Freiraum, der mit eigenen Vorstellungen und Ideen einvernehmlich gestaltet werden kann. Hierin liegen Herausforderung und Chance zugleich.

Die externen Mitglieder des Hochschulrats werden mit ihrer Ernennung durch den Wissenschaftsminister zu Angehörigen der Universität. Es entsteht eine formale Bindung, die zugleich den Zugang zu allen Bereichen der Universität gewährleistet. Das Kennenlernen und der Aufbau von Vertrauen stehen am Anfang, und zwar innerhalb des Hochschulrats, zum Präsidium, zum Senat und zu Fachbereichen beziehungsweise Forschungseinrichtungen. Die Mitglieder des Hochschulrats sind Teil von Gremien, Arbeitskreisen und anderen Personengruppen; überall laufen gruppenspezifische Prozesse ab, die von den beteiligten Persönlichkeiten beeinflusst werden. Dies wahrzunehmen und hierfür den Blick zu schulen, ist deshalb wichtig, weil Vertrauen durch Achtsamkeit im Umgang miteinander entsteht. Der Hochschulrat dient der Universität und soll als „Critical Friend“ gesehen werden.

Für die Vertrauensbildung sind neben der Grundeinstellung der Beteiligten bestimmte Faktoren wichtig, die das persönliche und zeitliche Engagement sowie die Sachkompetenz der Mitglieder des Hochschulrats betreffen:

- Präsenz bei Terminen vor Ort,
- Zeit, die der Hochschulrat für die Universität aufwendet,
- Qualität und Strukturen der Beratung,
- Sachkundige Stellungnahmen mit Augenmaß und auf Augenhöhe,
- Bereitschaft, Strategiefragen mehrstufig zu beraten,
- den Ideenwettbewerb in der Universität zu fördern,
- Zukunftskonzepte und Zielvereinbarungen mitzugestalten.

Jeder der vorstehenden sieben Punkte ist es wert, genauer beleuchtet zu werden. Aus Platzgründen greife ich nur die ersten drei heraus:

1. Hochschulräte, die verabredete Termine wiederholt nicht einhalten oder unzureichend vorbereitet zu Sitzungen kommen, verlieren ihre Wirksamkeit bei Beratungen. Die Arbeit im Hochschulrat ist ein laufender Prozess, der sich über längere Zeit entwickelt und nicht von Sitzung zu Sitzung neu beginnt.
2. In Osnabrück wurden vier Sitzungen pro Jahr angesetzt, jeweils von Donnerstag- bis Freitagmittag. Für die Abwicklung der gesetzlich vorgegebenen

im blickpunkt
**Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit**

Aufgaben sind jeweils drei bis vier Stunden am Freitag mit einer festen Tagesordnung vorgesehen. Die restliche Zeit nutzte der Hochschulrat für Besuche von Fachbereichen, Instituten, zentralen Einrichtungen oder das Gespräch mit Senat und Präsidium. Das Besuchsprogramm wurde langfristig geplant und mit dem Präsidium abgesprochen. Durch Besuche vor Ort konnte der Kontakt zu allen Gruppen der Universität hergestellt werden.

3. Bei den Kontakten über das Präsidium hinaus war einerseits wichtig, dass der Hochschulrat Informationen direkt erhält und in die Fachzusammenhänge hinein schauen kann. Andererseits hatte der Hochschulrat es sich zur Aufgabe gemacht, positive Eindrücke, aber auch kritische Anmerkungen zu Protokoll zu geben, um den Austausch hinsichtlich der Punkte 4 bis 7 zu fördern. Hierzu benötigen die einzelnen Hochschulräte Erfahrungen, wie sich eine Universität im Innenraum organisiert, und es sollten unterschiedliche Fachkenntnisse im Hochschulrat verfügbar sein. Dem Vorsitzenden obliegt es, diese Prozesse zu koordinieren und präzise vorzubereiten, damit die gemeinsame Arbeit vor Ort fruchtbar wird.

Eine Beratung ist gut und wirkungsvoll, wenn die Argumente von denen, die es betrifft, gehört und in die Überlegungen und Entscheidungen aufgenommen werden. Die Basis dafür ist das gegenseitige Vertrauen und der gemeinsame Wille, die Universität für die Zukunftsaufgaben zu rüsten. Der Hochschulrat in Osnabrück hat darauf gesetzt, dass sich gute und richtige Entscheidungen im Konsens entwickeln lassen. Der Hochschulrat ist kein „Übergremium“, das alles besser weiß als Präsidium und Senat, er kann aber bei wichtigen Entscheidungen unter einem anderen Blickwinkel auf die Zusammenhänge und Auswirkungen schauen.

Für mich ist jede Universität/Hochschule ein lebendiger Organismus, der nach innen und außen in Bewegung bleiben muss, um sich gesund zu entwickeln. Jeder Hochschulrat ist Teil dieser Entwicklung und übernimmt damit Verantwortung, die mit Augenmaß und auf Augenhöhe wahrgenommen werden sollte.

im *blickpunkt*
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Hans-Gerhard Husung

Ein Musterfall: Die Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplans 2025 der Universität Leipzig

HANS-GERHARD HUSUNG: VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATS, UNIVERSITÄT LEIPZIG; VORSITZENDER DES KURATORIUMS, UNIVERSITÄT MAGDEBURG; STAATSSSEKRETÄR A.D.

Die Entwicklungsplanung einer Hochschule ist eine zentrale strategische Gestaltungsaufgabe mit einer mittelfristigen Perspektive. In den meisten Hochschulgesetzen der Länder wird diese strategische Aufgabe den zentralen Organen Präsidium, Senat und Hochschulrat übertragen. Dabei wird allgemein ein sequenzieller Prozessablauf zugrunde gelegt: Das Präsidium entwirft die Strategie und formuliert die Hochschulplanung, der Senat wird entweder beschließend, Stellung nehmend oder beratend beteiligt. Das letzte Wort in der Hochschule hat der Hochschulrat, der üblicherweise den Hochschulentwicklungsplan genehmigt. In diesem sequenziellen Ablauf kommt der Hochschulrat eigentlich erst ins Spiel, wenn die Messen schon gesungen sind. Man stelle sich jedoch nur einmal vor, der Hochschulrat würde eine Genehmigung am Ende eines engagierten Prozesses verweigern oder Änderungsaufgaben beschließen. Wie haben wir das nun an der Universität Leipzig erfolgreich gelöst?

Die zentralen Organe der Universität Leipzig haben ein integratives Verfahren bei klarer Wahrung der unterschiedlichen Rollen praktiziert. Dabei wurden drei Zyklen durchlaufen: Leitlinie, Referentenentwurf und „Strategie 2025“.

Das Rektorat hat die Initiative ergriffen:

- klare Projektorganisation mit Durchführungsverantwortung beim Prorektor für Entwicklung und Transfer, unterstützt von seinem Team und einer Projektgruppe Hochschulentwicklungsplan (PEG HEP);
- Entwurf von Leitlinien;
- Meilensteinplan mit konkreten Terminen für die einzelnen Erarbeitungsstufen;

In der Initiativphase beriet der Hochschulrat das Paket und dabei insbesondere die wichtige Frage, kann und soll ein Hochschulentwicklungsplan offensiv Chancen beschreiben und Risiken eingehen oder die Entwicklung behutsam fortschreiben. In Abwägung aller Risiken hat der Hochschulrat zur Chancenorientierung und Agilität geraten. Sich später auftuende Chancen sollten im Lichte des Hochschulentwicklungsplans gewürdigt und ergriffen werden können. Zudem wurde ein Zwischentermin zur Evaluierung der Entwicklungsplanung empfohlen. Mit diesem Rückenwind ging die Hochschulleitung in die Beratung der Leitlinien mit dem Senat.

(Gefahren in dieser Phase: Hochschulleitungen nehmen ihr Initiativrecht für den Entwurf einer Entwicklungsplanung nicht wahr und lassen sich auf Vorgehensweisen ein, die die Rollenverteilung verwischen. Oder die Aufgabe wird der Verwaltung übertragen und von einem Dezernenten koordiniert. Unnötige Konflikte birgt der Ansatz, vor der

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit

zentralen Entwicklungsplanung zunächst die Fakultäten um Vorlage ihrer Entwicklungsplanung zu bitten. Wie können die von Einzelinteressen motivierten, divergierenden Überlegungen der Fakultäten zu einer profilierten Gesamtplanung zusammengebunden werden, insbesondere wenn die Fakultätsplanungen ohne Rücksichtnahme auf das Gesamtinteresse der Hochschule finanzielle Forderungen stellen in der Erwartung, in der Entwicklungsplanung der Hochschule angemessen Berücksichtigung zu finden?)

Für den zweiten Zyklus des Referentenentwurfs schlug der Hochschulrat eine gemeinsame Beratung mit dem Senat und eine vorbereitende Klausurtagung mit dem Rektorat vor. In der anderthalb tägigen Klausurtagung wurde der Referentenentwurf kapitelweise vom Rektorat vorgestellt und ausführlich beraten. Dabei ging es nicht darum, durch Beschlüsse das Rektorat in seiner Verantwortung zu binden und damit ungewollt Konfliktpotenzial mit dem Senat aufzubauen, sondern die unterschiedlichen Expertisen seiner Mitglieder inhaltlich beratend in den Prozess einzubringen.

In dem konstruktiven Gedankenaustausch zwischen Senat und Hochschulrat in Gegenwart des Rektorats kamen themenbezogene Einzelkritik an spezifischen Punkten ebenso zur Sprache wie die grundsätzliche Frage der Notwendigkeit einer Hochschulentwicklungsplanung. Für das Identifikationsangebot der Universität war insbesondere auch die Diskussion der Fragen hilfreich, was denn den spezifischen „Leipziger Weg“ ausmache und ob das bisherige Motto der Universität „Aus Tradition Grenzen überschreiten“ noch bei den Beteiligten verankert sei.

Die Fakultäten, zentralen Einrichtungen und zentralen Kommissionen des Rektorats (Strukturkommission, Forschungskommission) wurden intensiv in den Prozess einbezogen.

In dieser Phase mussten sich die transparente Projektorganisation und das straffe Management, verbunden mit der inhaltlichen und redaktionellen Entscheidungsmacht des Pro-Rektors, erneut bewähren. Nicht nur, dass es aus den Anhörungen und Beratungen einen Überschuss an guten Ideen gab, die sortiert, zusammengefasst und integriert werden mussten, sondern es mussten im Extremfall auch Unvereinbarkeiten geklärt werden.

Nachdem der Senat schließlich sein positives Votum zum Hochschulentwicklungsplan 2025 abgegeben hatte, hat ihn der Hochschulrat nach insgesamt acht Monaten Beratungszeit termingerecht genehmigen können.

im blickpunkt

Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Ernst Schmachtenberg

Wer führt die deutschen Universitäten?

ERNST SCHMACHTENBERG: VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATS, TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT;
EHEM. REKTOR, RWTH AACHEN

Anlässlich des Forums Hochschulräte, einer Veranstaltung des Stifterverbandes am 12. März 2019 in Berlin, habe ich mich mit der Frage befasst: Wer führt die deutschen Universitäten und wie werden diese Personen in ihr Amt berufen? Der nachfolgende Text fasst die wesentlichen Aussagen zu diesem Themenkreis in kurzer Form zusammen:

Wenn man die Lage an den deutschen Universitäten beschreiben will, so stößt man zuerst auf die Schwierigkeit, dass die Universitäten in der Regel Einrichtungen der 16 Bundesländer sind, die ihre unterschiedlichen Zielsetzungen in ihrer Wissenschaftspolitik in 16 unterschiedlichen Hochschulgesetzen festlegen. So findet man zum Beispiel eine unterschiedliche Benennung des obersten Leitungsorgans, mal sind es die Präsidien, mal sind es die Rektorate.

Da würde man glauben wollen, dass sich aus der Namensgebung bereits eine unterschiedliche Aufgabenverteilung absehen lässt. Dies konnte ich bei meinen Recherchen aus den verschiedenen Gesetzestexten nicht erkennen. Allerdings fand ich im Berliner Hochschulgesetz die aus meiner Sicht sachfremde Differenzierung, dass die Universitäten von Präsidien, die Hochschulen für angewandte Wissenschaft von Rektoraten geleitet werden. Ich halte deshalb fest: Aus der Benennung des obersten Leitungsorgans der Hochschulen lässt sich kein Unterschied in den Leitungsbefugnissen ableiten. Wenn ich also im nachfolgenden Text von Präsidenten spreche, so sind die Frauen und Männer gemeint, die als Rektorin, Präsidentin, Rektor oder Präsident eine deutsche Hochschule leiten.

Die Wissenschaftsgesetze der Bundesländer werden häufig mit dem Wechsel von Landesregierungen geändert. Dennoch wage ich, eine Tendenz hin zu mehr Autonomie für die Hochschulen in den zurückliegenden 20 Jahren zu erkennen. So kann heute über alle Bundesländer hinweg festgestellt werden, dass die Hochschulen von hauptamtlichen Präsidenten geleitet werden, denen weitgehende Entscheidungskompetenzen bei der strategischen Ausrichtung, den Berufungsverfahren, der Eigenschaft „Dienstvorgesetzter des wissenschaftlichen Personals“ und Zusammensetzung des Präsidiums eingeräumt wird. Wenn auch diese Entscheidungskompetenz bei weitem nicht an die eines Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführers eines Unternehmens heranreicht, so darf doch festgestellt werden, dass im Zuge der wachsenden Autonomie viele Entscheidungsprozesse von den Ministerien an die Hochschulleitungen übertragen wurden. Insofern hat das Amt des Präsidenten über die vergangenen Jahrzehnte eine stetige Aufwertung erhalten und bietet einen großen Gestaltungsraum. Dies wiederum macht die Frage interessant: Was sind das für Personen, die heute Hochschulen leiten?

im blickpunkt
**Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit**

Im Wintersemester 2017/18 zählt das statistische Bundesamt 449 Hochschulen, davon 106 Universitäten. Ich habe mich bei meinen Recherchen auf die größeren Universitäten fokussiert (Auswahl: mehr als 2.000 Studierende, ohne die pädagogischen Hochschulen, Kunsthochschulen und Hochschulen für angewandte Wissenschaften, Stichtag 1. März 2019). Dabei ergibt sich die Zahl von 85 Universitäten, an denen im WS 2016/17 1.210.000 Studierende eingeschrieben waren. Damit sind die Präsidenten nahezu aller Studierenden an deutschen Universitäten erfasst.

Wie kommen diese Personen in das Amt? Auch hier gelten je nach Bundesland sehr unterschiedliche Regelungen. Dennoch lassen sich folgende Gemeinsamkeiten finden: Zu Beginn der Suche steht eine öffentliche Stellenausschreibung, es wird eine Findungskommission mit Vertretern des Senats, des Hochschulrats und teilweise des Ministeriums gebildet, die Wahl erfolgt in recht unterschiedlichen Formen durch Hochschulrat, Senat oder auch einer eigens gebildeten Hochschulwahlversammlung und schließlich die Ernennung durch die Ministerin beziehungsweise den Minister. Dabei ist zu beachten, dass nach Auffassung der Verfassungsgerichte und teilweise im Widerspruch zur Landeshochschulgesetzgebung für die Wahl zum Präsidenten auch die Mehrheit der am Verfahren beteiligten Professoren gegeben sein muss.

Alle Hochschulgesetze machen recht ähnliche Vorgaben zur Qualifikation, als Beispiel sei hier das Bayerische Hochschulgesetz zitiert: „Zum Präsidenten oder zur Präsidentin kann bestellt werden, wer der Hochschule als Professor oder Professorin angehört oder eine abgeschlossene Hochschulausbildung besitzt und auf Grund einer mehrjährigen verantwortlichen beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege, erwarten lässt, dass er oder sie den Aufgaben des Amtes gewachsen ist.“

Analysiert man im Einzelnen die derzeit an den 85 Universitäten aktiven Präsidenten, so ergibt sich folgendes Bild:

- Der Anteil der Präsidentinnen betrug 24 Prozent.
- 79 Prozent der Präsidenten und Präsidentinnen sind habilitiert.
- 36 Prozent der Präsidenten und Präsidentinnen wurden extern berufen.
- Zwei Präsidenten hatten vorher kein Professorenamt inne.
- Zwei Präsidenten wurden aus dem Ausland berufen.
- Das durchschnittliche Alter beträgt 59,9 Jahre.
- Die zurückgelegte mittlere Dienstzeit zum Zeitpunkt der Untersuchung betrug 5,5 Jahre.

Bedenkt man, dass sich in der Gruppe der aktuell tätigen Präsidenten ja immer ein größerer Anteil befindet, der erst in den vergangenen Jahren ins Amt gewählt wurde, so lässt sich erkennen, dass sich eine mittlere Dienstzeit von etwa zehn Jahren einpendelt, manche Universitäten werden sogar von Präsidenten geleitet, die mehr als 15 Jahre im Amt sind.

Trotz der recht offenen beschriebenen Qualifikationsmerkmale werden nahezu alle Präsidenten aus dem Bereich der Universitäten berufen. Selten kommen sie aus

im blickpunkt
**Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit**

einem internationalen Kontext und ebenso selten haben sie Führungserfahrung in der Wirtschaft aufzuweisen. Dagegen liegen zumeist umfangreiche Vorerfahrungen in der akademischen Selbstverwaltung vor, etwa als Dekan oder Vizepräsident. Betrachtet man die Geschlechterzusammensetzung in diesem Personenkreis und die lange Weildauer im Amt, so ist der Anteil der Präsidentinnen mit 25 Prozent erfreulich hoch, wenn auch hier für die Zukunft eine weitere Steigerung zu fordern ist.

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit



Andrea Verpoorten

Gemeinsam stark – Die erforderliche Vernetzung der Hochschulräte

ANDREA VERPOORTEN: VORSITZENDE DES HOCHSCHULRATS, HOCHSCHULE ALBSTADT-SIGMARINGEN;
LEITERIN/SYNDIKUSANWÄLTIN, GESAMTVERBAND DER DEUTSCHEN VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT E. V., BERLIN

Wer kennt ihn nicht: den Spruch „Gemeinsam ist man stark“. Und es gibt genug Beispiele aus dem Alltag, die ein Zeichen gesetzt haben für die Gestaltungskraft gemeinsamen Handelns. Ein jeder kennt solche Beispiele. Warum aber sind wir Hochschulräte bei diesem Thema so zurückhaltend und verlassen uns auf glückliche Zufälle der Begegnung? Sind wir nicht im Interesse unserer Hochschulen und deren Studierenden sogar in der Pflicht, uns zu vernetzen? Denn es gibt gewichtige Gründe hierfür: Es macht einen Unterschied, ob sich Politik und Verwaltung etwa bei Fragen der Finanzierung unserer Hochschulen mit einer weiteren Interessengruppe auseinandersetzen und deren Anliegen Gehör schenken muss. Und vor allem dann, wenn man sich mit vereinten Kräften hinter ein Ziel versammelt. Ebenso ist zu bedenken: Jeder Interessenvertreter ist wiederum Multiplikator in seiner Gemeinschaft! Ein weiterer Grund für eine Vernetzung ist die Interessenvertretung der Hochschulräte selbst. Wie das „Ungeheuer von Loch Ness“ taucht die Frage um die Einrichtung und den Befugnissen von Hochschulräten auf. Wer vertritt dann unsere Interessen etwa bei politischen Anhörungen? Und wenn, mit welcher Legitimation kann derjenige sprechen? Anhand dieser zwei Fälle hat sich die Notwendigkeit der Vernetzung schon recht eindeutig gezeigt. Aber wie soll die Vernetzung von Hochschulräten organisiert werden? Dank des Engagements von besonders aktiven Hochschulräten gibt es positive Beispiele der Vernetzung, wie in Nordrhein-Westfalen. Aber eine flächendeckende, umfassende Vernetzung ist auch dort noch nicht erreicht. Vernetzung bedarf sowohl der zeitlichen Ressourcen wie auch einer Infrastruktur hierfür. In Baden-Württemberg wagen wir jetzt einen Versuch der Vernetzung: Dort ist die gemeinsame Interessen- und politische Willensbildung der staatlichen Hochschulen in Baden-Württemberg über die Hochschulen für Angewandte Wissenschaft in Baden-Württemberg e. V. (HAW BW e. V.) organisiert. Um dem Datenschutz gerecht zu werden, hat die Geschäftsstelle der HAW BW e. V. zur Kommunikation der Hochschulratsvorsitzenden untereinander auf der sogenannten tixxt-Kommunikationsplattform eine Gruppe eingerichtet, wo der Kontaktaustausch von Nachrichten und Dateien stattfinden soll. Dazu sollen mit Einwilligung der Beteiligten die Kontaktdaten eingepflegt werden und in einem zweiten Schritt können dann, ebenfalls mit Einwilligung der Beteiligten, die entsprechenden Kontaktdaten ausgetauscht werden. Dies sind jedoch alles vorbereitende Maßnahmen. Um das Netzwerk mit Leben zu füllen, bedarf es dann einer aktiven, gelebten Vernetzung. Hinzu kommt, dass im Rahmen des HAW BW e. V. rund 180 Hochschulräte potenziell angesprochen werden können. Von den rund 579 Hochschulräten in Baden-Württemberg habe ich eine zwar nicht kleine Menge, aber dennoch noch nicht alle Hochschulräte erreicht. Wie dies organisiert werden kann und vor allem mit welcher Infrastruktur, ist also die große Frage. Ideen hierfür sind herzlich willkommen!

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit

Zusammengefasst aus dem Forum: Thementische zu Erfahrungen und Herausforderungen der Hochschul- ratsarbeit

THEMENTISCHE: WIE ARBEITEN HOCHSCHULRAT, REKTORAT UND SENAT GUT ZUSAMMEN?

Die Teilnehmer der Thementische beschäftigten sich mit der Frage, wie eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Hochschulrat und Rektorat beziehungsweise Senat gelingen kann.

Herausforderungen

Nicht selten ist über die Gremien der Hochschulen hinweg ein offener Austausch über Defizite nur schwer möglich. Häufigere Wechsel in Leitungspositionen erschweren das Entstehen von vertrauensvollen Beziehungen. Zudem besteht erfahrungsgemäß meist eine spürbare kulturelle Differenz zwischen Hochschulrat und Senat, mitunter wird nicht ausreichend gegenseitige Wertschätzung deutlich. Auch kollidiert in Bezug auf den Hochschulrat der Wunsch nach häufigen Austauschformaten und Begegnungsmöglichkeiten mit der Ehrenamtlichkeit des Amtes. Hier muss eine geeignete Balance gefunden werden. Nicht zuletzt muss ein Hochschulrat sich selbst adäquat positionieren zwischen Hochschulleitung und Senat – hier ist Kooperation ohne Kumpanei gefragt, ein ausgewogenes Verhältnis von Nähe und Distanz sowie bei allem nötigen Selbstbewusstsein eine kluge Selbstbeschränkung der eigenen Rolle (ein Hochschulrat ist kein Ersatzrektorat).

Lösungen

In den Diskussionen der Round-Tables wurden unter anderem folgende Lösungsansätze vorgestellt – sie erheben nicht den Anspruch, in jedem Fall passend zu sein und sind eher als Anregungen aus der Praxis verschiedener Hochschulen zu verstehen:

- Es zahlt sich aus, gegenseitig Vertrauen zu schaffen durch Vermittlung einer „Kultur“ des jeweiligen Gremiums. Eine gemeinsame Klausur oder wenigstens ein Austauschworkshop des Hochschulrats mit dem Senat – etwa zu einem strategischen Thema – kann dazu beitragen, trotz komplementärer Rollen angesichts gemeinsamer Ziele ein besseres Verständnis füreinander zu entwickeln.
- Es hat sich bewährt, dass das Präsidium bei den Hochschulratssitzungen anwesend ist, nicht aber der Hochschulratsvorsitzende in allen Senatssitzungen. Für den Austausch zwischen Senat und Hochschulrat sollten spezielle Formate geschaffen werden (etwa zyklisch ein „Bericht aus dem Hochschulrat“ als TOP im Senat).
- An verschiedenen Hochschulen wurden je eigene weitere Formate in der Interaktion mit weiteren Akteuren etabliert, zum Beispiel „der Hochschulrat im Dialog“ (Vorstellung von Hochschulrats-Mitgliedern und ihrer Tätigkeit gegenüber

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit

der Hochschul-Öffentlichkeit), „Kochen mit dem Präsidium“ (ein vertrauensstiftendes Format) oder eine hochschulöffentliche Veranstaltung des Hochschulrats mit einem Bericht über dessen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im vergangenen Jahr. An einer Hochschule führte der Hochschulrat getrennte Gespräche mit den Mitgliedergruppen des Senats, an einer anderen benannte der Hochschulrat aus seiner Mitte „Paten“ für die Fakultäten der Hochschulräte (unter Berücksichtigung der fachlichen Nähe des jeweiligen Hochschulrats zur Fakultät). Hier gilt es, hochschulspezifisch in Abhängigkeit von der jeweiligen Ausgangslage proaktiv (aber in Abstimmung mit der Hochschulleitung) adäquate Formate zu initiieren. Jeder Hochschulrat ist hier aufgefordert, authentisch „seinen“ Stil zu entwickeln.

- Mitunter ist es notwendig, die Eigenwahrnehmung der Hochschule durch das Vorlegen (lassen) von Fakten zu korrigieren, unter Umständen ist es hilfreich, den Senat mit der Außensicht zu konfrontieren und anschließend zur Not kontrovers, aber konstruktiv zu diskutieren. Es hilft dabei, wenn seitens des Hochschulrats Defizite sachlich angesprochen werden, nicht auf Personen bezogen (zum Beispiel auf Basis von Evaluations-Daten, dafür ist aber Zuarbeit nötig).
- Der Hochschulrat sollte durchaus Agenda Setting betreiben (zum Beispiel SWOT-Analysen einfordern, Digitalisierung auf die Tagesordnung setzen, auf Wichtigkeit der Personalentwicklung hinweisen), dabei aber auf angemessener Flughöhe agieren, also etwa keinesfalls die Aufgabe selbst bearbeiten.

THEMENTISCHE: WIE LÄSST SICH DIE WAHL DER HOCHSCHULLEITUNG GUT GESTALTEN?

Die beiden Thementische sammelten Ideen, wie die Wahl von Rektoren und Präsidenten erfolgreich und konfliktfrei von statten gehen kann – und was der Hochschulrat dazu beitragen kann. Folgende Erfahrungswerte erschienen den Teilnehmern bedeutsam:

- Eine eindeutige zeitliche Taktung des gesamten Prozesses schafft Klarheit und Orientierung (Terminierung der Unterlagen, Interviews, Beschlüsse usw.). Parallel ist in Richtung der relevanten Prozessbeteiligten sowie externer Stakeholder für hinreichende Prozesstransparenz zu sorgen. Es ist wichtig, *Verfahrensklarheit* zu schaffen und gleiche Bedingungen für alle Bewerber sicherzustellen (bis hin zur Zeitdauer für die Gespräche ...).
- Am Anfang des Prozesses sollte ein klarer *Kriterienkatalog* stehen, also ein Anforderungsprofil, das auf die aktuelle Situation der Hochschule beziehungsweise auf die vor ihnen stehenden Herausforderungen ausgerichtet ist. Zum Beispiel: ist in den nächsten Jahren eher ein Moderator oder ein Treiber nötig? Unter Umständen ist es sinnvoll, die Kriterien nach „Pflicht“ und „Kür“ zu gewichten. Die Erstellung, Gewichtung und Operationalisierung des Anforderungsprofils kann mithilfe einer Personalberatung erstellt werden. Diese sollte allerdings über Erfahrungen im Hochschulsektor verfügen.
- Es empfiehlt sich, bei der Definition der Kriterien und bei weiteren entscheidenden Schritten des Prozesses Rechtsberatung einzuholen, um nicht in gravierende juristische Fallen zu tappen. Eine *externe Moderation* kann sich (wegen der neutralen Position) als äußerst nützlich erweisen.

im blickpunkt

Lessons Learnt: Gute Praxis der Hochschulratsarbeit

- Alle unmittelbar am Prozess Beteiligten sollten eine *Vertraulichkeitserklärung* unterschreiben müssen.
- Es entspricht der Rolle des Hochschulrats als Critical Friend, dass der Hochschulrats-Vorsitzende bei einer anstehenden, aber *nicht ratsamen Wiederwahl* dem Rektor/Präsidenten sagt, „was Sache ist“, also kommuniziert, dass ihm der Rückhalt fehlt.
- Wenn Senat und Hochschulrat dagegen für eine zweite Amtszeit des Amtsinhabers plädieren, sollte der *Verzicht auf eine Ausschreibung* möglich sein.
- Prinzipiell erscheint bei der Position des Rektors/Präsidenten eine *Begrenzung auf zwei Amtszeiten* sinnvoll.
- Es ist im Sinn der Sache und sollte zugelassen, wenn nicht sogar gefördert werden, dass sich Vizepräsidenten in einer konstruktiven Weise als mögliche Nachfolge für das Amt des Rektors/Präsidenten profilieren. Treten zwei interne Bewerber auf, sollte Fraktionsbildung im Vorfeld ausgeschlossen werden – sie hätte das Potenzial, die Hochschule spalten. Aber es muss möglich sein, „sich zu zeigen“. Und es sollte das Ziel sein, eine Kultur zu schaffen, in der eine erfolglose Kandidatur nicht automatisch eine Niederlage ist.
- Hat sich ein finaler Kandidat herauskristallisiert, empfiehlt es sich dringend, *Berufungsbedingungen* konkret auszuhandeln, damit die Berufung nicht ganz am Ende an einzelnen strittigen Konditionen scheitert und der Prozess von vorne beginnen muss.
- Im Optimalfall verabschiedet die Findungskommission eine *Einer-Liste* – dann werden keine Bewerber öffentlich beschädigt. Dafür müssen Findungskommissionsmitglieder allerdings mit einem starken Mandat ausgestattet sein.
- *Unterlegene interne Kandidaten* sollten eingeladen werden, sich trotzdem weiter aktiv in die weitere Gestaltung der Hochschule einzubringen – das erweist sich oft aber als schwierig. Externen Kandidaten sollte die Möglichkeit gegeben werden, sich zurückzuziehen, wenn sie nicht in die engere Auswahl kommen (um zu vermeiden, dass die Bewerbung publik wird).
- Von allen Gesprächen und Interviews sind zwingend *Protokolle* anzufertigen. Sitzungen und Beschlüsse sind zu dokumentieren.
- Die Hochschule wählt nicht nur aus, sie bewirbt sich auch. Eine wertschätzende, wenn nicht *einladende Behandlung der Bewerber* sollte selbstverständlich sein.
- Die *Übergangsphase* zwischen zwei Präsidentschaften, sollte, gerade bei kritischen und problematischen Konstellationen (etwa: Abwahl des Amtsinhabers), in enger Zusammenarbeit mit den Vizepräsidenten gestaltet werden.

THEMENTISCH: WIE KÖNNEN HOCHSCHULRÄTE DIE LAGE IHRER HOCHSCHULE BEWERTEN?

Wie muss ein Berichtssystem für Hochschulräte aussehen, damit diese die Lage ihrer Hochschule adäquat einschätzen können? Die Round-Table-Runde hielt als Kernergebnis fest, dass ein zyklisches Berichtssystem für Hochschulräte unentbehrlich sei, damit sie auf dieser Basis die richtigen Fragen stellen können. Das sei die wesentlichste Aufgabe des Hochschulrats.

im blickpunkt
**Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit**

Bestandteile des Berichtssystems

Mindestens folgende Bausteine sollte ein Berichtssystem Richtung Hochschulrat standardisiert umfassen: Den Wirtschaftsplan, ein knappes Set an Kerndaten, den Lagebericht (als Interpretation des Zahlengerüstes) sowie einen jährlichen Risikomanagement-Bericht.

Zu elementaren Kennzahlen wurde auf das landesweite Analyseraster in Nordrhein-Westfalen verwiesen, das, vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW) umgesetzt, ausgewählte Kerndaten in einheitlicher Form visualisiert und anhand einer Vier-Felder-Matrix bereitstellt.

» **Bereitstellung:**

<https://bit.ly/2GJ6wGW>

» **Nähere Informationen:**

<https://bit.ly/2GXX9xF>

Bezüglich des Risikomanagement-Berichtes liegen seitens des Kanzlerarbeitskreises Hochschulfinanzierung konkrete und praxisnahe „Vorschläge zur Gestaltung eines effizienten hochschuladäquaten Risikomanagements“ vor.

» **Nähere Informationen:**

<https://bit.ly/2LaLFla>

Praxis des Reportings

Die Teilnehmer des Round-Table hielten es für entscheidend, dass die entsprechenden Berichte seitens der Geschäftsstelle des Hochschulrats beziehungsweise seitens der Hochschule rechtzeitig vor der Sitzung des Hochschulrats verschickt werden, damit eine angemessene Lektüre und Vorbereitung möglich ist. Hilfreich sei bei umfangreicheren Vorlagen immer auch eine komprimierte Zusammenfassung wesentlicher Inhalte in Form eines Executive Summary. Das Fortschreiben der Daten des Kernsets über die Jahre ermögliche aufschlussreiche Vergleiche im Verlauf der Entwicklung. Ebenso hilfreich sei ein Soll-/Ist-Abgleich sowie ein Vergleich mit ähnlichen profilierten beziehungsweise konkurrierenden Hochschulen (Benchmarking).

Nicht zuletzt gelte es aber, das Set an Kennzahlen regelmäßig zu reflektieren („Erhalten wir die strategisch relevanten Informationen, sind sie aussagekräftig?“, „Können wir als Hochschulräte anhand der vorliegenden Berichte wirklich die zielorientierte Entwicklung und Profilierung der Hochschule nachvollziehen?“).

Die Teilnehmer betonten, bei aller notwendigen Quantifizierung, die im Idealfall ungeschönt die Wahrheit abbilde, sei es aber genauso entscheidend, die „Stimmung“, die „weichen Faktoren“ aufmerksam im Blick zu behalten.

im blickpunkt

Lessons Learnt: Gute Praxis der Hochschulratsarbeit

THEMENTISCH: WIE KÖNNEN HOCHSCHULRÄTE BEI DER HOCHSCHULENTWICKLUNGSPLANUNG KONSTRUKTIV MITWIRKEN?

Zielstellung und Funktion

Zunächst sei, so die Auffassung der Teilnehmer des Round-Table, zu beachten, dass ein Hochschulentwicklungsplan (HEP) je nach Situation der Hochschule ganz unterschiedliche Zielstellungen haben könne. Mal gehe es lediglich um ein Fortschreiben des Status Quo, mal gehe es darum, eher bescheiden eine „machbare Vision“ zu identifizieren, mal sei es aber auch notwendig, durchaus ambitionierte Ziele in den Blick zu nehmen.

Rolle des Hochschulrats

Dem Hochschulrat komme als Mahner der Strategieorientierung ganz entscheidend die Aufgabe zu, eine sach- und situationsgerechte, ambitionierte Zielbestimmung der Hochschule einzufordern – eben weder zu ambitioniert noch zu anspruchslos.

Nicht zuletzt ermögliche beziehungsweise erfordere es die Rolle des Hochschulrats, auch den Brückenschlag in Richtung Politik zu wagen. Seine Aufgabenstellung sei es ja gerade, im Auftrag des Landes und mit Unterstützung des Landes im Sinne des Landes zu handeln.

Prozessgestaltung

Idealtypisch ließen sich, so die Round Table-Runde, folgende Schritte unterscheiden:

- Erstes „Tasten“ nach Themen für die HEP über einen „Rückblick“, also über eine Bilanzierung des Status Quo, ein „Reinhören“ in die Fakultäten, ein Reflektieren leitbildähnlicher Texte sowie ein Nachdenken über Optionen (die „Landkarte zeigen“). Verantwortlich für diese Vorstufe sei die Hochschulleitung, Beratungen im Senat und Hochschulrat seien angebracht. In dieser Phase fielen noch keine Entscheidungen.
- Ausarbeitung eines Projektplans (Organisations-/Zeitplan mit Festlegung von Meilensteinen und Sicherstellung partizipativen Vorgehens; Verzahnung von Bottom-up-/Top-down-Elementen) durch die Hochschulleitung.
- Definition inhaltlicher Leitlinien (Grundideen) durch die Hochschulleitung, anschließend Beratung im Senat und Hochschulrat.
- Nach mehreren Feedbackschleifen mit relevanten Akteuren Erstellung eines Referentenentwurfs und Beratung unter anderem im Hochschulrat.
- Nach weiteren Feedbackschleifen Vorlag des endgültigen Entwurfs im Hochschulrat und Senat sowie Beschlussfassung.

Die Aufgabenstellung des Hochschulrats ist also im Wesentlichen eine begleitende, kritisch hinterfragende – aber zum Schluss eben auch meist (je nach landesgesetzlicher Regelung) eine entscheidende.

im blickpunkt

Lessons Learnt: Gute Praxis der Hochschulratsarbeit

THEMENTISCH: WIE KÖNNEN SICH HOCHSCHULRÄTE LANDESPOLITISCH BESSER VERNETZEN?

An diesem Round-Table wurden die Zusammenarbeit von Hochschulräten, ihre Vernetzung innerhalb von Bundesländern und ihr damit verbundener landespolitischer Einfluss diskutiert.

Warum die Hochschulräte dieses Thema für wichtig halten?

- Hochschulräte können voneinander lernen.
- Hochschulräte sollten sich kennen beziehungsweise kennenlernen.
- Hochschulräte sollten ihre Kommunikation untereinander und ihre Kommunikation nach außen stärken.
- Hochschulräte sollten gegenseitigen Austausch von Erfolgen und Misserfolgen ermöglichen.
- Hochschulräte sollten ihre Potenziale der strategischen Unterstützung der Hochschulleitungen (in Zusammenarbeit) ausschöpfen.
- Hochschulräte sollten ihre politische Durchschlagkraft und Einflussnahme erhöhen.

Fragen, welche sich Hochschulräte zu diesem Thema stellen

- Wie kann die strategische Vernetzung der Vorsitzenden gelingen?
- Wie organisiert man die Abstimmung und Arbeitsteilung mit der Hochschulleitung?
- Wer sind die richtigen Ansprechpartner in der Politik?
- Wer vertritt den Hochschulrat politisch, insbesondere in der Hochschulgesetzgebung?
- Welche Themen können übergreifend und in Abgrenzung zur Landesrektorenkonferenz besprochen werden?

Herausforderungen, welchen sich Hochschulräte konfrontiert sehen

- Inhaltliche Abgrenzung zur Landesrektorenkonferenz: Es solle keine Konkurrenzveranstaltung ins Leben gerufen werden.
- Dauerhafte Verstetigung von lockeren Zusammenschlüssen.
- Verantwortlichkeiten hängen an Personen, die auch ausfallen können; Nachfolgeregelungen müssen getroffen werden.
- Engagement des Einzelnen wird vorausgesetzt.
- Wettbewerbsgedanke hemmt offene Vernetzung? Kooperation versus Wettbewerb der Präsidien untereinander.
- Fehlende personelle und finanzielle Ressourcen zur Organisation einer zentralen Einrichtung.

Mögliche Lösungen/Ideen, welche durch die Hochschulräte diskutiert wurden

- Eine landesweite Vernetzung der Hochschulräte soll nicht zu einem politischen Lobbyverein führen.
- Erste Ansätze existieren bereits: Arbeitskreis in NRW (FHs und Uni's, organisiert durch Geschäftsstellen, treffen sich zweimal jährlich, inklusive eines Ministerialvertreter), ebenso Ansätze existieren in Thüringen.

im blickpunkt
Lessons Learnt:
Gute Praxis der
Hochschulratsarbeit

- Mögliche Themen, welche landesweit durch den Hochschulrat angegangen werden könnten: Studiengänge, Hochschulpakt, regionale Vernetzung der Hochschulen, Gestaltung des Hochschulgesetzes zu Governance-Fragen.
- Einrichtung einer landesweiten Geschäftsstelle für alle Hochschulräte (Finanzierung durch Hochschulen und Politik).
- „Wirkliche“ Agenden für die landesweite Gruppe festlegen, Aufgaben klar definieren und vorausschauende Themensetzung sicherstellen.
- Austausch über bundeslandweite online Austauschplattform realisieren, insbesondere zum Austausch von Informationen, welche für Hochschulräte relevant sind.
- Sich bundeslandweit treffen: Mehr Raum vor Ort schaffen, um sich zu sehen und sich auszutauschen.
- Forum Hochschulräte an verschiedenen Standorten etablieren, um auch weniger aktive Hochschulräte für das Format zu gewinnen.
- Pilotprojekt (zum Beispiel in Baden-Württemberg) etablieren, um Möglichkeiten der bundeslandweiten Vernetzung zu erproben.

Hochschulräte in der aktuellen Diskussion

OFFENER BRIEF AN DIE MITGLIEDER DER GEMEINSAMEN WISSENSCHAFTSKONFERENZ (GWK) DES BUNDES UND DER LÄNDER ZUM HOCHSCHULPAKT

In einem offenen Brief vom 4. April 2019 wollen die Vorsitzenden der Hochschulräte von Universitäten und Fachhochschulen die Bedeutung des Hochschulpaktes für die Finanzierung der Hochschulen und ihrer Bildungsaufgabe nachdrücklich unterstreichen. Sie appellieren an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK), sich jetzt auf ein bedarfsgerechtes Verteilungsmodell zu verständigen.

Mit ihrem Schreiben richten sich 85 Hochschulratsvorsitzende an die Mitglieder der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz (GWK) des Bundes und der Länder und fordern, den Hochschulpakt rechtzeitig zu verlängern. Ansonsten, so die Vorsitzenden, „müssten demnächst befristete Verträge in erheblicher Zahl gekündigt werden. Die Folge wäre, dass bereits zum Wintersemester 2019/2020 viele Zulassungsbeschränkungen notwendig würden.“

Weiter heißt es: „Wir appellieren in unserer Verantwortung als Hochschulratsvorsitzende aus der Mitte der Gesellschaft an Sie, sich jetzt auf ein bedarfsgerechtes Verteilungsmodell zu verständigen und die Hochschulpaktmittel künftig zu dynamisieren, damit die Hochschulen die berechtigten Qualitätsansprüche in Studium und Lehre erfüllen können. Sie haben in der GWK einen Zeitplan verabschiedet, der eine Beschlussfassung in der GWK am 3. Mai und eine Befassung in der gemeinsamen Sitzung der Regierungschefinnen und Regierungschefs des Bundes und der Länder in deren Juni-Sitzung vorsieht. Es wäre sehr wichtig, dass dieser Zeitplan eingehalten wird und die Hochschulen und Studierenden eine verlässliche Perspektive für die Zukunft haben.“

» Zum Brief:

<https://bit.ly/2srdGbx>

PRESSEECHO

Der offene Brief in der FAZ, vom Donnerstag, 4. April 2019, NR. 80, Seite 7

Dringlicher Appell an die GWK: Hochschulpakt muss fristgerecht verlängert werden

Hochschulräte in Sorge: In einem Brief an die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz des Bundes und der Länder (GWK) haben die Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten an die Bundesbildungsministerin und die Wissenschaftsminister der Länder appelliert, die Verhandlungen über den Hochschulpakt, der Ende 2020 ausläuft, zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Über den Hochschulpakt haben Bund und Länder in den vergangenen Jahren Mittel in Milliarden-

 in schrift

höhe bereitgestellt, damit die Hochschulen die steigende Zahl der Studierwilligen aufnehmen konnten. „Trotz aller finanziellen Anstrengungen hat die hohe Studienachfrage dazu geführt, dass die Betreuungsrelationen sich weiter verschlechtert haben. Das beeinträchtigt die Qualität von Studium und Lehre“, heißt es in dem Brief, der dieser Zeitung vorliegt. Jetzt brauchten die Hochschulen um eine Planungssicherheit, damit das Erreichte ohne Brüche aufrechterhalten werden könne. Wenn es nicht gelinge, den Hochschulpakt rechtzeitig zu verlängern, müssten demnächst befristete Verträge in erheblicher Zahl gekündigt werden. Die Folge wäre, dass bereits zum WS 2019/2020 viele Zulassungsbeschränkungen notwendig würden. Die großen Anstrengungen der letzten Jahre zum Ausbau der Hochschulen würden damit teilweise zunichtegemacht, die Wirkungen der eingesetzten Steuermittel deutlich geschmälert. Zum anderen brauchten die Hochschulen künftig Aufwüchse bei den Grundmitteln und den Hochschulpakt-Zuwendungen, um die Qualität in Studium und Lehre zu verbessern. Die Hochschulräte appellieren an die Mitglieder der GWK, „sich jetzt auf ein bedarfsgerechtes Verteilungsmodell zu verständigen und die Hochschulpaktmittel künftig zu dynamisieren, damit die Hochschulen die berechtigten Qualitätsansprüche in Studium und Lehre erfüllen können“. Gemeint ist damit, dass die Hochschulpaktmittel wie die Mittel für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen (Leibniz, Max-Planck, Helmholtz) jährlich um mindestens drei Prozent steigen. Eine Beschlussfassung der GWK ist am 3. Mai vorgesehen.

» **Annette Fugmann-Heesing im Interview beim Deutschlandfunk:**

<https://bit.ly/2VsAAjx>

» **Jan-Martin Wiarda schreibt auf seinem Blog über „das beispiellose Schreiben in der GWK-Geschichte“:**

<https://bit.ly/2GQEd9k>

» **Der Appell im Zeit Chancen-Brief:**

<https://bit.ly/2GK6z5m>

» **Der Appell auf finanzen.net:**

<https://bit.ly/2XUMb8q>

Neue Regelungen zu Hochschulräten

MECKLENBURG-VORPOMMERN

Das Kabinett hat im April 2019 dem Entwurf für eine Änderung des Hochschulgesetzes zugestimmt. Der Gesetzesentwurf muss noch in zwei Lesungen im Landtag beraten werden. Er enthält keine Änderungen hinsichtlich der Rolle und Kompetenzen der Hochschulräte.

Das zwischenzeitlich im Referentenentwurf vorgesehene Vorhaben, Hochschulen von der Akkreditierungspflicht nach den Regeln des Studienakkreditierungsstaatsvertrages ihrer Studiengänge zu befreien, ist aufgegeben worden.

Das geänderte Hochschulgesetz soll noch im Jahr 2019 in Kraft treten.

» **Pressemeldung des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur:**

<https://bit.ly/2J6twlR>

Der Regierungsentwurf ist noch nicht online verfügbar.

NORDRHEIN-WESTFALEN

Im Dezember 2018 wurde dem Landtag Nordrhein-Westfalen der Regierungsentwurf zur Änderung des Hochschulgesetzes vorgelegt. Wie bereits im Newsletter 2/2018 in Bezug auf den damals vorliegenden Referentenentwurf berichtet, sollen die Aufgaben und Befugnisse der Hochschulorgane sowie die Regelungen über ihre Zusammensetzung und Wahl grundsätzlich erhalten bleiben. In einigen Passagen sieht der Entwurf jedoch bedeutsame Änderungen vor, die die Arbeit der Hochschulräte unmittelbar tangieren:

- **Entwicklungsplanung:** Der bislang in § 6 vorgesehene Landeshochschulentwicklungsplan, für den sehr detailliert geregelt und formalisiert eine gemeinsame Entwicklungsplanung von Land und Hochschule vorgesehen war, soll abgeschafft werden. Die Grundidee einer gemeinsamen Entwicklungsplanung wird jedoch – stark verschlankt – weiter umgesetzt. Eine Koppelung der Angebots- und Leistungsspektren der nordrhein-westfälischen Hochschulen mit den Erwartungen, Interessen und Zielen des Landes wird weiter sichergestellt, jedoch auf deutlich unkompliziertere Weise als bisher: Das Land entwickelt globale strategische Ziele in Form von „Leitplanken“ – und auf dieser Basis entwickeln die Hochschulen Aufgabenschwerpunkte. Der Akzent liegt damit mehr als zuvor auf der dezentralen autonomen Hochschulentwicklungsplanung. Die Eingriffsrechte des Landes bei der Hochschulentwicklungsplanung (HEP) der Hochschulen, die bislang in § 16 Absatz 1a Satz 3 bis 5 geregelt sind, sollen aufgehoben werden. Ebenso entfällt die Genehmigungspflicht des HEP durch das Ministerium (bisher in § 76b). Dafür wird in § 21 Abs. 1 die Zustimmungspflicht des Hochschulrats zum Entwurf des HEP ergänzt. Diese Änderung ist konsequent, weil sie der Rolle des Hochschulrats als „kritischer Freund“, als Mahner der

im gesetz

Strategie-Orientierung besser gerecht wird. Sie entspricht auch dem „Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte“ von 2012, das die Zustimmung zum Hochschulentwicklungsplan als „unverzichtbar“ kennzeichnete.¹

- Wahl der Hochschulleitung: Nach § 17 kann künftig bei der Wahl der Hochschulleitung von einer Ausschreibung abgesehen werden, wenn der Senat und der Hochschulrat den Amtsinhaber/die Amtsinhaberin aufgefordert haben, für eine weitere Amtszeit zu kandidieren.
- Abwahl der Hochschulleitung: In § 17a trägt der Regierungsentwurf der höchstrichterlichen Entscheidung Rechnung, dass die Gruppe der Hochschullehrer, ohne auf die Mitwirkung anderer Gruppen angewiesen zu sein, die Hochschulleitung abwählen können muss. In Orientierung an die Regelung der Urabwahl in Baden-Württemberg werden hier entsprechende Regelungen installiert. Der Regierungsentwurf sieht allerdings vor, die Hochschule selbst entscheiden zu lassen, welches Verfahren sie letztlich in der Grundordnung verankert: Die Abwahl über die Hochschulwahlversammlung (§ 17 Abs. 4) oder über die „Urabwahl“ der Hochschullehrer (§ 17a). Hier ist kritisch anzumerken, dass die Reduzierung der akademischen Freiheit auf die Gruppe der Hochschullehrer nicht zeitgemäß ist. Das Positionspapier des Forums Hochschulräte vom September 2017 konstatiert: „Das moderne Wissenschaftssystem bietet ein sehr differenziertes Bild an wissenschaftlich arbeitenden Akteuren. Das BVerfG spricht daher – im Gegensatz zur Rechtsprechung des VerfGH vom 14. November 2016 – zu Recht in zentralen Urteilen, etwa in den Leitsätzen der Entscheidung vom 24. Juni 2014, in allgemeinerer Form von ‚Wissenschaftlern‘ und ‚in der Wissenschaft Tätigen‘ statt von ‚Hochschullehrern‘ als zentralen Grundrechtsträgern. Dieses breitere Verständnis sollte auch künftigen Entscheidungen und gesetzlichen Regelungen zu Grunde gelegt werden.“²
- Besetzung des Hochschulrats: In § 21 Absatz 3 Satz 1 sollen dem Entwurf zufolge die Vorgaben zur Besetzung des Hochschulrats verändert werden. Bislang wurde auch „die organisierte Wahrnehmung der Interessen gesellschaftlich relevanter Gruppen“ explizit aufgeführt als Konkretisierung des Rekrutierungsfeldes „Gesellschaft“. Dieser Satzteil soll entfallen. Das bereits erwähnte Positionspapier deutscher Hochschulräte aus dem Jahr 2012 unterstützt diese Sichtweise, es betont, dass Auswahlentscheidungen grundsätzlich an Expertise, nicht an Repräsentanz orientiert sein sollten: „Mitglieder eines Hochschulrats sind alleine der Hochschule und nicht einzelnen Interessen verpflichtet. Statusgruppenrepräsentanz ist nicht zielführend. Gesetzliche Proporzvorgaben führen zwangsläufig zu Rollenkonflikten und Fraktionierungen, die die Debatten im Hochschulrat unnötig politisieren und lähmen. Auftrag aller Hochschulratsmitglieder ist es, die Hochschule als Ganzes mit ihrer persönlichen Expertise bei der Verwirklichung ihres Profils und der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Aufgaben zu unterstützen.“

1 „Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule. Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte 2012“, online unter http://www.forum-hochschulraete.de/positionspapier_2012/index.html.

2 „Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances“, Positionspapier des Forums Hochschulräte vom September 2017, online unter http://www.stifterverband.de/pdf/forum_hochschulraete_positionspapier_2017.pdf.

im gesetz

- Innerhochschulischer Austausch des Hochschulrats: In § 21 Absatz 5a Satz 2 soll künftig die Frequenz, innerhalb derer der Hochschulrat im Austausch mit den Vertretern des Senats, des ASTA, des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten, der Vertrauensperson der schwerbehinderten Menschen sowie dem Beauftragten für Studierende mit Behinderung stehen soll, von „mindestens einmal im Semester“ auf „mindestens einmal im Jahr“ verändert werden.
- Dienstrechtliche Verantwortung: Die Änderung in § 33 Abs. 2 Satz 3 soll die Vorschrift wieder auf den Stand des Hochschulfreiheitsgesetzes bringen und die dienstrechtliche Verantwortung hinsichtlich der Funktion der obersten Dienstbehörde zurück an die Hochschulen geben: „Oberste Dienstbehörde im Sinne von § 2 Absatz 1 Satz 1 Nummer 3 des Landesbeamtengesetzes ist der Hochschulrat, es sei denn, das Ministerium behält sich die Ausübung der Befugnisse der obersten Dienstbehörde ganz oder zum Teil jederzeit widerruflich vor; der Hochschulrat kann seine Befugnisse jederzeit widerruflich ganz oder teilweise dem Rektorat übertragen.“ Ähnliches soll für die Funktion der Dienstvorgesetzten Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder gelten (§33 Absatz 3 Satz 1): „Dienstvorgesetzte Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder ist die Vorsitzende 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.“ Damit wird der in der derzeitigen administrativen Praxis bereits bestehende Zustand gesetzlich fixiert.
- Vakanzvertretung im Vorsitz: In § 21 Abs. 6 soll eine neu aufgenommene Regelung Vakanz bei Rücktritt des Vorsitzes verhindern (besonders relevant, wenn der Vorsitzende zugleich Aufgaben der dienstvorgesetzten Stelle der hauptberuflichen Rektoratsmitglieder wahrnimmt und deshalb zwingend extern sein muss): „ist die Position der oder des Vorsitzenden vakant, wird sie für den Zeitraum dieser Vakanz durch das lebensälteste oder durch das in der Geschäftsordnung des Hochschulrates bestimmte Mitglied aus dem Personenkreis der Externen wahrgenommen“.

Die Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte an den Universitäten des Landes NRW (KVHU NRW) begrüßt den „grundsätzlichen hochschulpolitischen Ansatz“ des Regierungsentwurfs. Insbesondere unterstützt sie die Zustimmungspflicht des Hochschulrats zum Hochschulentwicklungsplan und die Regelung zur Dienstvorgesetzeneigenschaft des Hochschulratsvorsitzenden gegenüber den hauptamtlichen Rektoratsmitgliedern. Sie begrüßt auch die Klarstellung, dass die Dienstvorgesetzeneigenschaft nur von externen Hochschulratsmitgliedern wahrgenommen werden kann. Zwei Regelungen kritisiert die KVHU NRW dagegen: Zum einen sollte die Abwahlmöglichkeit von Rektoratsmitgliedern (§§ 17, 17a) bei dem Organ liegen, das das Rektorat auch wählt und nicht in Varianten im Gesetz geregelt sein. Zum anderen bedürfe die Entscheidung einer Hochschule, nach §§ 2 Abs. 8, 21 Abs. 1 die Bauherreneigenschaft selbst übernehmen zu wollen, der Zustimmung des Hochschulrats.

Die Gesetzesnovelle soll bis zum Sommer 2019 vom Landtag beschlossen werden und zum Wintersemester 2019/20 in Kraft treten.

im gesetz

» Regierungsentwurf zur Änderung des Hochschulgesetzes:

<https://bit.ly/2V4wdMa>

» Zusätzlicher Änderungsantrag der Regierungsfractionen bezüglich
der Einrichtung eines Promotionskollegs für Fachhochschulen:

<https://bit.ly/2IMspbC>

» Stellungnahme der Konferenz der Vorsitzenden der Hochschulräte
an den Universitäten des Landes NRW (KVHU NRW):

<https://bit.ly/2GPpVpp>

Neuigkeiten aus den Hochschulräten

PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE KARLSRUHE

Vorsitz

- Dr. Elke Luise Barnstedt, Juristin und ehem. KIT-Vizepräsidentin für Personal und Recht

Mitglieder

- Umweltchemikerin Prof. Dr. Gabriele E. Schaumann, Universität Koblenz-Landau

TECHNISCHE HOCHSCHULE KÖLN

Vorsitz

- Prof. Dr. Matthias Jarke, Inhaber des Lehrstuhls für Informationssysteme, RWTH Aachen und Leiter, Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik, Sankt Augustin

Mitglieder

- Dr. Doris Aebi, Direktorin, aebi+kuehni AG, Zürich
- Anna Dimitrova, Geschäftsführerin Strategy and Digital, Vodafone GmbH, Düsseldorf
- Prof. Dr. Simone Fühles-Ubach, Professorin für Informationswissenschaften, TH Köln
- Helmut Heinen, geschäftsführender Gesellschafter, Heinen Verlag GmbH und Herausgeber der Kölnischen Rundschau
- Dr. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e.V., Köln
- Ulrike Lubek, Direktorin, Landschaftsverband Rheinland, Köln
- Prof. Dr. Josef Steinhoff, Professor für Geotechnik, TH Köln

TECHNISCHE HOCHSCHULE OSTWESTFALEN-LIPPE

Vorsitz

- Prof. Dr. Antonia B. Kesel, Leiterin, Bionik-Innovations-Centrum, Hochschule Bremen

Mitglieder

- Klaus Böhme, Vorsitzender des Bundesfachbereichsvorstands Bildung, Wissenschaft und Forschung, ver.di

im amt

- Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband, Berlin
- Ernst-Michael Hasse, Ehrenpräsident, Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold und Geschäftsführer, Schwering & Hasse Elektrodraht GmbH, Lügde
- Prof. Dr. Klaus Maas, Leiter des Fachgebiets Umweltinformationssysteme, Technische Hochschule OWL
- Claudia Schare, Mitglied des Verwaltungsrates, WDR
- Professorin Barbara Schwarze, Professorin für Gender und Diversity Studies, Fakultät für Ingenieurwissenschaften und Informatik, Hochschule Osnabrück
- Dr. Ulrich Stiebel, Mitinhaber der Stiebel Eltron-Gruppe, Holzminden

HOCHSCHULE RUHR WEST

Vorsitz

- Prof. Dr. Margret Bülow-Schramm, 2. Vorsitzende der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) an der Universität Hamburg

Mitglieder

- Burkhard Drescher, Geschäftsführer, InnovationCity Management GmbH, Bottrop und BDC Consulting GmbH & Co.KG, Oberhausen
- Arne Gillert, geschäftsführender Gesellschafter, Kessels & Smit, The Learning Company, Hamburg und Utrecht
- Prof. Dr. Anton Grabmaier, Leiter, Fraunhofer-Institut für Mikroelektronische Schaltungen und Systeme, Duisburg
- Prof. Dr. Ute Klammer, geschäftsführende Direktorin, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Claudia Reinery, Mitglied der Geschäftsführung, Karstadt Warenhaus GmbH, Essen
- Elisabeth Slapio, Geschäftsführer, IHK Köln
- Ulrich Turck, ehem. Geschäftsführer, Hans Turck GmbH & Co. KG, Mülheim an der Ruhr

UNIVERSITÄT HOHENHEIM

Vorsitz

- Prof. Dr. Annette G. Beck-Sickinger, Institut für Biochemie, Universität Leipzig

Mitglieder

- Prof. Dr. Hans-Peter Burghof, Institut für Financial Management, Universität Hohenheim
- Prof. Dr. Jörn Bennewitz, Institut für Nutztierwissenschaften, Universität Hohenheim
- Dr. Ursula Eid, ehemalige Parlamentarische Staatssekretärin
- Dr. Susanne Herre, IHK Region Stuttgart
- Dr. Wolfgang Kuhn, Vorstandssprecher, Südwestbank AG, Stuttgart

im amt

- Dipl.-Ing. Regine Moevius, Kommunikations-, Informations- und Medienzentrum, Universität Hohenheim
- Prof. Dr. Wolfgang Plischke, früher Vorstand, Bayer AG, Leverkusen
- Prof. Dr. Anette Preiss, Institut für Genetik, Universität Hohenheim
- Benedikt Schülen, Studierendenvertreter, Universität Hohenheim
- Prof. Dr. Ralf Seppelt, Department Landschaftsökologie, Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung, Leipzig

HOCHSCHULE DER MEDIEN STUTTGART

Vorsitz

- Andreas Bieswanger, Technical Executive und IBM Distinguished Engineer, IBM Deutschland Research and Development GmbH, Böblingen

Mitglieder

- Prof. Dr. Bernhard Dusch, Professor und Studiendekan, Hochschule der Medien Stuttgart
- Ingrid Felgenträger, ehem. stellvertretende Intendantin, SWR, Stuttgart
- Prof. Dr. Wolfgang Fuchs, Professor, Hochschule der Medien Stuttgart
- Dr. Sabine Hückmann, CEO, Ketchum Pleon GmbH, Deutschland
- Erik Kurtz, geschäftsführender Gesellschafter, Kösel GmbH & Co. KG, Altusried-Krugzell
- Prof. Cornelia Vonhof, Professorin, Hochschule der Medien Stuttgart

UNIVERSITÄT TRIER

Vorsitz

- Begoña Hermann, Vizepräsidentin, Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion, Trier

Mitglieder

- Peter Adrian, Präsident, Industrie- und Handelskammer Trier
- Prof. Dr. Alexandra W. Busch, Römisch-Germanisches Zentralmuseum, Leibniz-Forschungsinstitut für Archäologie, Mainz
- Prof. Dr. Mirjam Minor, Institut für Informatik, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main
- Prof. Dr. Michael Reinhardt, Fachbereich V – Rechtswissenschaft, Universität Trier
- Prof. Dr. Roland Rixecker, Präsident, Verfassungsgerichtshof des Saarlandes, Saarbrücken
- Birgit Roser, Abteilung II – International Office, Universität Trier
- Lennard Schmidt, Studierendenvertreter, Universität Trier
- Iris Tamara Schneider MSc, Fachbereich I – Pflegewissenschaft, Universität Trier
- Prof. Dr. Sören Thiele-Bruhn, Fachbereich VI – Raum- und Umweltwissenschaften, Universität Trier

JOHANNES GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ

Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. Andreas Barner, Mitglied des Gesellschafterausschusses, Boehringer Ingelheim GmbH, Ingelheim und Präsident, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen

Mitglieder

- Dr. Thomas Bellut, Intendant, ZDF
- Univ.-Prof. Dr. Irene Dingel, Direktorin der Abteilung für Abendländische Religionsgeschichte, Leibniz-Institut für Europäische Geschichte, Mainz
- Universitätsprofessor Dr. Jürgen Gauß, Fachbereich 09 – Chemie, Pharmazie und Geowissenschaften, Universität Mainz
- Dr. Beate Hörr, Leiterin des Zentrums für wissenschaftliche Weiterbildung, Universität Mainz
- Universitätsprofessorin Dr. Marietta Horster, Fachbereich 07 – Geschichts- und Kulturwissenschaften, Universität Mainz
- Universitätsprofessorin Dr. Ursula Nelles, ehem. Rektorin, Universität Münster
- Maximilian Oelbermann, Fachbereich 05 – Philosophie und Philologie, Universität Mainz
- Krista Sager, Hamburger Senatorin für Wissenschaft und Forschung a.D., ehem. wissenschafts- und forschungspolitische Sprecherin der Grünen Bundestagsfraktion
- Universitätsprofessor Dr. Sebastian Sternal, Hochschule für Musik Mainz

HOCHSCHULE FRESENIUS

Vorsitz

- Prof. Dr. Dr. h.c. Lambert Koch, Rektor, Bergische Universität Wuppertal

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK STUTTGART

Vorsitz

- Dr. Guido Bader, Vorstandsmitglied, Stuttgarter Lebensversicherung a.G. und Stuttgarter Versicherung AG

Mitglieder

- Maria Dietz, Mitglied des Verwaltungsrats, GFT Technologies SE, Stuttgart
- Annette Graf, Mitarbeiterin zentrale Verwaltung, Hochschule für Technik, Stuttgart
- Prof. Christine Kappei, Fakultät Architektur und Gestaltung, Hochschule für Technik Stuttgart
- Dr.-Ing. Jürgen Laukemper, Geschäftsführer, Drees & Sommer Infra Consult und Entwicklungsmanagement GmbH, Stuttgart
- Walter Schoefer, Geschäftsführer, Flughafen Stuttgart GmbH

- Dipl.-Ing. Manuel Schupp, Geschäftsführer ORANGE BLU building solutions GmbH & Co. KG, Stuttgart
- Prof. Dr. Nicola Wolpert, Fakultät Vermessung, Informatik und Mathematik, Hochschule für Technik Stuttgart

EBERHARD KARLS UNIVERSITÄT TÜBINGEN

Vorsitz

- Bernhard Sibold, Deutsche Bundesbank, Stuttgart

Mitglieder

- Dr. Dr. Saskia Biskup, CeGaT GmbH, Tübingen
- Dr. Michael Bolle, Robert Bosch GmbH, Renningen
- Jakob Bühler, Studierender, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Heinrich Bühlhoff, Max-Planck-Institut für biologische Kybernetik, Tübingen
- Prof. Dr. Stefanie Gropper, Philosophische Fakultät, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ernst Hafen, ETH Zürich
- Dr. Ingrid Hamm, Ingrid Hamm Consultants GmbH, Stuttgart
- Sandra Kauenhoven, Tübingen School of Education, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Oliver Kohlbacher, Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät, Universität
- Christiane Neumann, Consulting, Berlin

HOCHSCHULE WEIHENSTEPHAN-TRIESDORF

Vorsitz

- Cornelia Horsch, Geschäftsführerin, Horsch Maschinen GmbH, Schwandorf

MEDIZINISCHE HOCHSCHULE HANNOVER

Vorsitz

- Dr. Josef Lange, Staatssekretär a.D., Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover

Mitglieder

- Dr. Sabine Johannsen, Staatssekretärin, Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, Hannover

Termine

Das nächste Forum Hochschulräte

20. September 2019, Haus der Commerzbank, Berlin

**FESTVERANSTALTUNG 10 JAHRE FORUM HOCHSCHULRÄTE
DER HOCHSCHULRAT ALS TEIL GUTER HOCHSCHULGOVERNANCE**

Weitere interessante Veranstaltungen für Hochschulräte

27.10.2019 – 29.09.2020, Stadthotel am Römerturm, Köln

**CHE-HOCHSCHULKURS „ZERTIFIKATSPROGRAMM PROFESSIONALISIERUNG
IM PROJEKT- UND CHANGEMANAGEMENT AN HOCHSCHULEN“**

Der Hochschulkurs umfasst vier Module: Einführung ins Projekt- und Change Management; Projektmanagement an Hochschulen; Ausblick und Macht & Mikropolitik in Veränderungsprojekten; Ausblick und Macht & Mikropolitik in Veränderungsprojekten.

Zielgruppen: Projektleiter, Mitglieder von Hochschulleitungen, Stabsstellen-Mitarbeiter, Dezernenten und andere Personen, die ein hochschulweites Veränderungsvorhaben planen oder bereits begonnen haben. Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt. Die Buchung einzelner Module ist nicht möglich, da die Gruppe über den Zeitraum konstant bleiben soll.

Anmeldefrist: 10.09.2019

» Nähere Informationen:

<https://bit.ly/2LdHkxM>

in kürze

21. und 22. November 2019, Hamburg

**CAMPUS INNOVATION 2019 & KONFERENZTAG/
U15 DIALOG ZUR LEHRE #CIHH19**

Im Rahmen des Konferenztags findet in diesem Jahr der U15 Dialog zur Lehre statt. In Keynotes, Fachvorträgen, Workshops und Diskussionen wird über Potenziale, aber auch Spannungsfelder von Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie deren Zusammenspiel sprechen. Ein besonderer Blick wird im Konferenztag-Track unter anderem auf die Curriculumsentwicklung geworfen. Das Potenzial von Kooperationen sowie unterschiedliche Aspekte von Nachhaltigkeit und Digitalisierung werden in den Tracks eLearning und eCampus diskutiert, die vor allem aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen rund um die Zukunft der Hochschule im Kontext der digitalen Transformation von Lehre, Verwaltung und Forschung adressieren.

Online-Anmeldung ist ab 1. September möglich.

» Nähere Informationen und Anmeldung:

<https://www.campus-innovation.de/>

09. und 10. Dezember 2019, Maternushaus, Köln

**HOCHSCHULKURS „ALS FÜHRUNGSKRAFT IM STRUDEL VON WANDEL UND
WIDERSTAND – INTENSIV-WORKSHOP“**

Zielgruppen: erfahrene Führungskräfte aus Hochschulen (Präsiden, Dekanate und größere Lehrstühle), erfahrene und leitende Führungskräfte aus der Verwaltung, Personen mit leitenden Funktionen.

» Nähere Informationen:

<https://bit.ly/2DFY6PP>

initiatoren

Das Forum Hochschulräte ist eine Initiative des Stifterverbandes und der Heinz Nixdorf Stiftung in Kooperation mit dem CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Das 2009 etablierte Forum richtet sich als Veranstaltungsreihe an alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch.

impressum

Der Infodienst Forum Hochschulräte – update wird herausgegeben vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Hauptstadtbüro, Pariser Platz 6, 10117 Berlin

Tel.: (030) 32 29 82-5 05

E-Mail: forum-hochschulraete@stifterverband.de

Website: www.forum-hochschulraete.de

Sitz des Vereins: Essen

Vereinsregistereintrag: Amtsgericht Essen, VR 5776

Umsatzsteueridentifikationsnummer (UStIDNr.): DE 119 692 167

REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Annett Dauchert, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

FOTOS:

David Ausserhofer

Sie möchten in diesem Newsletter auf Bücher oder Artikel, interessante Veranstaltungen oder auf Personaländerungen in Hochschulräten hinweisen? Dann schicken Sie uns einfach eine E-Mail (forum-hochschulraete@stifterverband.de). Mit einer E-Mail an dieselbe Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.