



# update

01/2017

## IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i>	ANDREAS SCHLÜTER	3
<i>im blickpunkt</i>		
<b>Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte</b>		
Wie sich Verfassungsgerichtsurteile und Hochschulgesetze auf Hochschulräte auswirken	FRANK ZIEGELE, ULRICH MÜLLER	4
Das Urteil des baden-württembergischen Verfassungsgerichtshofs aus Sicht einer Hochschulleitung	HANS-JOCHEN SCHIEWER	9
Die Novellierung des Thüringer Hochschulgesetzes	MARKUS HOPPE	10
<b>Konfliktsituationen an Hochschulen – Hochschulräte als Konfliktpartei, Hochschulräte als Mediatoren</b>		
Lösungsstrategien für Konfliktsituationen	KRISTA SAGER	12
Machtkonflikte im Hochschulmanagement	VOLKER LINNEWEBER	14
<i>in schrift</i>		
Hochschulräte in der aktuellen Diskussion		16

<i>im amt</i> Neu im Hochschulrat	17
<i>in kürze</i> Termine	21
<i>initiatoren</i>	23
<i>impresum</i>	23

*Der Lesbarkeit halber wird die männliche Form auch  
als Synonym für die weibliche Form verwendet.*



editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,



Andreas Schlüter

das Urteil des baden-württembergischen Verfassungsgerichtshofs vom November 2016 zur Beteiligung von Mitgliedern der Hochschule an wissenschaftsrelevanten Entscheidungen stellt Hochschulräte vor neue Fragen: Müssen die Machtverhältnisse an Hochschulen nun neu definiert werden? Mit welchen bundesweiten Konsequenzen ist zu rechnen? Wie werden Länder nun ihre Landeshochschulgesetze überarbeiten? Das Forum Hochschulräte vom 23. März 2017 widmete sich vor diesem Hintergrund zum einen der Machtfrage in der Hochschulsteuerung durch Gesetzgebung.

Zum anderen standen im Fokus des Austausches Möglichkeiten und Strategien zur Lösung von Konflikten und Interessengegensätzen an Hochschulen – etwa zwischen Hochschulleitung und Senat, zwischen Hochschulleitung und Ministerium oder zwischen Hochschule und Hochschulrat. Diskutiert wurde, wie Hochschulräte die ihnen zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Spielräume in schwierigen Situationen richtig einsetzen können.

Viele interessante Beiträge des Forums Hochschulräte vom 23. März 2017 haben wir in dem vorliegenden Update zusammengefasst. Ich wünsche eine anregende und informative Lektüre.

Ihr  
**Andreas Schlüter**  
 Generalsekretär, Stifterverband

im blickpunkt

Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte



Frank Ziegele



Ulrich Müller

## Wie sich Verfassungsgerichtsurteile und Hochschulgesetze auf Hochschulräte auswirken

FRANK ZIEGELE, GESCHÄFTSFÜHRER DES CENTRUMS FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG UND  
ULRICH MÜLLER, LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG.

Mehrere Ebenen bestimmen das Handeln eines Hochschulrats sehr unmittelbar:

- Zum einen setzen Landesgesetze und formale Vorschriften einen gesetzlichen Rahmen. Diese Ebene ist durch große Vielfalt gekennzeichnet. Die 15 verschiedenen Länderregelungen – Bremen verzichtet weiter auf einen Hochschulrat – sehen ganz unterschiedliche Modelle, Zusammensetzungen und Kompetenzzuweisungen vor.
- Zum anderen schaffen sich Hochschulen und Hochschulräte innerhalb des gesetzlichen Rahmens intern formalisierte Regeln, Kodizes und explizierte Rollenverständnisse.
- Nicht zuletzt findet das faktische Handeln aller Beteiligten in einem Feld mit großen Spielräumen statt. Die tatsächliche Rollenwahrnehmung kann also recht flexibel gestaltet werden.

Bezüglich der erstgenannten Ebene herrscht vielfach der Eindruck vor, hier sei in besonderem Maße Instabilität wahrzunehmen. Manche Beobachter sprechen gar von einem drohenden „Rollback“ in vergangene Zeiten vor Einführung der Hochschulräte. Droht eine Entmachtung der Hochschulräte?

In der Tat – so viel ist sicher – gibt es einige Akteure, die den Kontext für die Arbeit von Hochschulräten (mit) bestimmen (oder bestimmen wollen): Parteien greifen das Thema in Wahlprogrammen und Koalitionsvereinbarungen auf, Landtage diskutieren und beschließen entsprechende Gesetze, Ministerien entwerfen formale Rahmenbedingungen und beeinflussen durch ihr alltägliches Handeln das Geschehen. Aber auch Gerichte nehmen Einfluss über wegweisende Urteile. Im Folgenden soll die Dynamik der letzten Jahre mit Blick auf Gerichtsurteile und Gesetzesreformen umrissen werden.

### 1. ZWEI BEDEUTSAME URTEILE

#### 1.1 Bundesverfassungsgericht 2014

Das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes (BVerfG) vom 24. Juni 2014<sup>1</sup> war ein folgenreiches. Hintergrund war die erfolgreiche Verfassungsbeschwerde eines Hochschullehrers und Senatsmitglieds der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) gegen die „organisatorische Ausgestaltung“ der MHH. Im Kern ging es um die Befugnisse des „Vorstandes“ (= der Hochschulleitung) der MHH sowie ihre Bestellung, Neubestellung und Entlassung.

1 BVerfG, Beschluss des Ersten Senats vom 24. Juni 2014 – 1 BvR 3217/07 – Rn. (1-99), [http://www.bverfg.de/elsr20140624\\_1bvr321707.html](http://www.bverfg.de/elsr20140624_1bvr321707.html).

*im blickpunkt*  
Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte

Das BVerfG stellte klar: „Die mit Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG garantierte Mitwirkung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im wissenschaftsorganisatorischen Gesamtgefüge einer Hochschule erstreckt sich auf alle wissenschaftsrelevanten Entscheidungen. Dies sind auch Entscheidungen über die Organisationsstruktur [und] den Haushalt [...]“. Es folgte dabei dem klaren Grundansatz eines „Kompensationsprinzips“: „Je mehr, je grundlegender und je substantieller wissenschaftsrelevante personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse dem Vertretungsorgan der akademischen Selbstverwaltung entzogen und einem Leitungsorgan zugewiesen werden, desto stärker muss die Mitwirkung des Vertretungsorgans an der Bestellung und Abberufung und an den Entscheidungen des Leitungsorgans ausgestaltet sein.“ Das BVerfG hielt fest: „Jedenfalls dürfen die Mitwirkungsrechte der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst weder durch staatliche Befugnisse noch durch Befugnisse eines mehrheitlich extern besetzten Hochschulrats entwertet werden“.

Das niedersächsische Hochschulgesetz (es sah etwa einen dominanten Einfluss des Hochschulrats bei der Berufung der Hochschulleitung vor) genügte diesen Grundsätzen bis dahin nicht und musste verändert werden. Das Urteil hatte jedoch auch in anderen Ländern unmittelbare Auswirkungen. Die Rechtsprechung des BVerfG machte – zumindest bei den Ländern, die bis dahin eine starke Stellung des Hochschulrats vorsahen – bundesweit eine Anpassung der Hochschulgesetze erforderlich und führte vielfach zu einer Stärkung der Senate auf Kosten des Hochschulrats. In Nordrhein-Westfalen etwa war die prägende Stellung des Hochschulrates bei der Wahl der Hochschulleitung (er konnte die hochschulinternen Gremien und Organe überstimmen) nach dem Urteil nicht zu halten – sie wurde 2014 geändert.

### 1.2 Verfassungsgerichtshof für das Land Baden-Württemberg 2016

Aktuell bestimmt das Urteil der Verfassungsgerichtshofs für das Land Baden-Württemberg (VerfGH) vom 14. November 2016<sup>2</sup> die Debatten. Der VerfGH entschied über die Verfassungsbeschwerde eines Professors der Hochschule Karlsruhe und erklärte die Regelungen im Landeshochschulgesetz über die Wahl und Abwahl der haupt- und der nebenamtlichen Rektoratsmitglieder mit der in Art. 20 Abs. 1 der Landesverfassung verankerten Wissenschaftsfreiheit für unvereinbar. Bemerkenswert ist es übrigens, dass damit eine Regelung im Landeshochschulgesetz gekippt wurde, die nach dem Urteil des BVerfG erst geändert worden war und den bis dahin dominierenden Aufsichtsrat (jetzt: Hochschulrat) bereits zurechtgestutzt hatte.

Das Urteil hält – sich an der Rechtsprechung des BVerfG orientierend – fest, Professoren müssten entscheidenden Einfluss auf die „wissenschaftsrelevanten Geschicke“ der Hochschulen (das umfasse auch organisatorische Rahmenbedingungen) haben, entweder unmittelbar über Sachentscheidungskompetenzen oder mittelbar bei der Wahl und Abwahl derer, die diese Sachentscheidungen treffen. Ähnlich wie das BVerfG definiert der VerfGH sehr weit, von welchen Fragen die

<sup>2</sup> Online unter [https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-stgh/dateien/161114\\_1VB16-15\\_Urteil.pdf](https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-stgh/dateien/161114_1VB16-15_Urteil.pdf); Leitsätze: [https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-stgh/dateien/161114\\_1VB16-15\\_Leitsaetze.pdf](https://verfgh.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-stgh/dateien/161114_1VB16-15_Leitsaetze.pdf).

im *blickpunkt*  
Neue Gerichtsurteile und  
Hochschulgesetze: die  
Folgen für Hochschulräte

Wissenschaftsfreiheit bedroht sein könnte: „Grundlegende ökonomische Entscheidungen, wie etwa diejenige über den Wirtschaftsplan einer Hochschule, sind nicht etwa wissenschaftsfern.“

In einem Punkt allerdings gibt es einen entscheidenden Unterschied. Wo das BVerfG vom Senat redet, spricht der baden-württembergische VerfGH nur von der Gruppe der Hochschullehrer im Senat: „Je mehr, je grundlegender und je substantieller wissenschaftsrelevante personelle, sachliche und finanzielle Entscheidungsbefugnisse dem kollegialen Selbstverwaltungsorgan und damit den dort vertretenen Hochschullehrern entzogen und einem Leitungsorgan zugewiesen sind, desto stärker muss im Gegenzug die Mitwirkung des Selbstverwaltungsorgans und der dort vertretenen Hochschullehrer [!] an der Bestellung und Abberufung der Mitglieder dieses Leitungsorgans ausgestaltet sein.“ Dieser Zusatz ändert die (ansonsten vom BVerfG übernommene) Aussage erheblich. Als Begründung wird angeführt, „Mitglieder kraft Amtes“ [gemeint sind etwa Dekane oder Hochschulleitungsmitglieder] seien „grundsätzlich keine Vertreter der Hochschullehrer.“

Damit geht der baden-württembergische VerfGH deutlich über die bisherige Rechtsprechung des BVG hinaus. Mit Fug und Recht kann das Urteil als spektakulär bezeichnet werden – und es stellt sich die Frage, ob es auch solche weitreichenden Folgen wie das Urteil des BVerfG haben wird. Baden-württembergische Hochschulräte jedenfalls sind unmittelbar betroffen. Der VerfGH äußert deutliche Kritik: Mit seinen „Kompetenzen trifft der Hochschulrat wesentliche wissenschaftsrelevante Entscheidungen, ohne dass der Senat hierauf Einfluss nehmen könnte.“

Die bundesweite Bedeutung des Urteils ist umstritten. Der renommierte Wissenschaftsjournalist J.M. Wiarda sprach in seinem Blog von einer „Zeitenwende“: „Dieses Urteil wird die Hochschulen verändern. Und zwar nicht nur die im Südwesten“; die Folgen des Urteils, „soviel steht fest, werden dramatisch sein. Das Machtgefüge an den Hochschulen gerät aus den Fugen.“

Die zuständige Ministerin Theresia Bauer – ihr Haus muss bis 31. März 2018 eine verfassungskonforme Neuregelung treffen – blieb dagegen gelassen, sie verkündete, man werde „dem Urteil inhaltlich Rechnung tragen, dazu gibt es keine Alternative. Aber ich werde das in einer Weise tun, die die Strategie- und Handlungsfähigkeit der Hochschulen nicht schwächt.“ Das Ministerium werde die „vom VerfGH ausdrücklich zugebilligte Gestaltungsfreiheit nutzen“ und „darauf achten, dass das durch die Novellierung des LHG 2014 erreichte Miteinander aller Mitglieder der Hochschule und die Einbindung der Gesellschaft über die Hochschulräte so weitgehend wie möglich gewahrt wird.“ Da schwingt offensichtlich die Hoffnung mit, dass das Urteil von einem klugen Beamtenstab gebändigt werden kann.

Zunächst gilt dieses Urteil jedenfalls nur für Baden-Württemberg – und selbst dort ist derzeit noch unklar, wie einschneidend es sich auswirken wird. Wie wird das Land die Gesetzesänderung konkret ausgestalten? Wird die Kompetenzverteilung neu bestimmt? Gelingt es, das Ganze juristisch kreativ ohne große Umwälzungen zu gestalten? Oder leidet die Handlungsfähigkeit der Hochschulleitungen, die

*im blickpunkt*  
Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte

künftig vom Wohlwollen der Professoren im Senat abhängig sind und von ihnen im Alleingang gekippt werden können? Was bedeutet das für Strategiebildung und Entscheidungsfreude der Hochschulen? Es bleibt spannend.

Die bundesweite Bedeutung des Urteils kann zum jetzigen Zeitpunkt kaum seriös beurteilt werden. Erst wenn ein ähnlicher Fall vor dem BVerfG verhandelt wird, sagt zu Recht Lothar Zechlin im Tagesspiegel, kann eingeschätzt werden, ob das BVerfG für die Gewährung der Wissenschaftsfreiheit ebenfalls nicht den Senat als entscheidenden Akteur definiert, sondern die Gruppe der Hochschullehrer im Senat. Ein solches Urteil wird angeblich noch für dieses Jahr erwartet.<sup>3</sup>

## 2. TENDENZEN BEI GESETZESÄNDERUNGEN DER LÄNDER

In den letzten fünf Jahren haben zahlreiche Länder ihre Hochschulgesetze in für Hochschulräte relevanten Passagen angepasst. Grob zusammengefasst, lassen sich dabei folgende Grundtendenzen festhalten:

- Die teilweise in Wahlprogrammen und Koalitionsvereinbarungen angekündigte „Entmachtung der Hochschulräte“ ist ausgeblieben. Hochschulräte werden nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Die Veränderungen sind nicht so umwälzend wie teilweise zu befürchten war. Hochschulräte mit Entscheidungsrechten kehren nicht generell zurück zu Beiräten lediglich mit Beratungsfunktion.
- An einigen Stellen gab es durchaus Verbesserungen im Detail hin zu größerer Praxistauglichkeit (Abberufungsmöglichkeiten von Hochschulratsmitgliedern werden zunehmend Standard in den Ländern, Transparenz- und Rechenschaftspflichten werden vermehrt eingeführt). Praxiserfahrungen fließen in die Gesetzgebung ein – und auch das Positionspapier deutscher Hochschulräte, das im Forum Hochschulräte erarbeitet wurde, mag hier und da einen gewissen Einfluss gehabt haben.
- Teilweise (HH, NRW) ist eine Stärkung der Mitsprache des Hochschulrats in wirtschaftlichen Fragen zu beobachten. Gleichzeitig ist in NRW aber auch eine Tendenz zur Schwächung der strategischen Verantwortung wahrzunehmen.
- Wegen des BVerfG-Urteils erfolgte bei Ländern, in denen der Hochschulrat bislang dominant war, eine Stärkung der Senate, v.a. bei Wahl/Abberufung der Leitung. Allerdings ist der Hochschulrat weiter in ein System von „checks and balances“ eingebunden. In HE besteht etwa ein neu eingeführter Diskurszwang von Hochschulrat und Senat bei der Entwicklungsplanung, wenn der Senat eine ablehnende oder gar keine Stellungnahme abgegeben hat. Die in NRW und BW umgesetzten Novellen zeigen einen guten Umsetzungsweg in Bezug auf die Wahl der Hochschulleitung auf: sie geschieht – nach Vorbereitung durch eine paritätisch von Mitgliedern des Senats und des Hochschulrats besetzte Findungskommission – in gemeinsamer Sitzung von Senat und Hochschulrat. Die Tatsache, dass in dieser temporären „Wahlgemeinschaft“ jedoch explizit jeweils eine Mehrheit im Hochschulrat und Senat nötig ist (getrennte Abstimmung trotz gemeinsamer Sitzung), sichert die grundlegende Verfahrenslogik, nämlich die

<sup>3</sup> Gastbeitrag von Lothar Zechlin, „Wissenschaftsfreiheit nur für Professoren – ein deutscher Sonderweg?“ in: Tagesspiegel vom 1. März 2017, online unter <http://www.tagesspiegel.de/wissen/gastbeitrag-wissenschaftsfreiheit-nur-fuer-professoren-ein-deutscher-sonderweg/19454254.html>.

*im blickpunkt*  
Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte

Balance von interner und externer Unterstützung für die Hochschulleitung, und wahrt gleichzeitig die Rollenklarheit der Organe.

- Teilweise tritt jetzt aber – durch die Stärkung der Senate – das Problem der Doppelzuständigkeit auf (etwa in SH bei den „Einvernehmensregelungen“ zwischen Hochschulrat und Senat zur Satzung über die Qualitätssicherung/die Struktur- und Entwicklungsplanung/die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung; in HE ist ein Veto des Hochschulrats für den Budgetplan nur gemeinsam mit dem Senat realisierbar). Das führt ggf. zu unklarer Verantwortungszuweisung und einer Verlängerung von Entscheidungswegen.
- Eine Angleichung der Ländermodelle ist nicht in Sicht, die Länderregelungen bleiben sehr heterogen. Aber einzelne länderspezifische Sonderlösungen sind auf dem Rückzug (Dienstvorgesetztenfunktion in NRW; hochschulübergreifender Universitätsrat in SH, Regelbezeichnung „Aufsichtsrat“ in BW ...).
- Teilweise tauchen dafür neue, mitunter schwer nachvollziehbare Detailregelungen auf (so soll die Einführung einer Befristung der Amtszeit, etwa in BW, eine kontinuierliche Erneuerung ermöglichen, andererseits droht dadurch aber ein regelmäßiger Erfahrungsabbruch).

### 3. AUSBLICK

Bei aller Bedeutung der rahmensetzenden Akteure aus Legislative, Exekutive und Judikative: Die faktische Rollenwahrnehmung der Hochschulräte kann in großem Maß flexibel Spielräume nutzen. Es wäre eine spannende Untersuchungsfrage, ob wechselnde Rahmenbedingungen in der Praxis tatsächlich immer unmittelbar spürbare Folgen auf das faktische Handeln haben.

In NRW etwa haben Hochschulräte seit der Verabschiedung des Hochschulzukunftsgesetzes 2014 die bis dahin vorgesehene Zustimmungspflicht zum Hochschulentwicklungsplan verloren. Sie wurde ersetzt durch die deutlich schmalere Kompetenz, „Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplan“ aussprechen zu können. Diese Novelle nimmt dem Hochschulrat formal die Rolle des Akteurs, der von der Hochschule immer wieder eine strategische Positionsbestimmung einfordert. Ihre Folgen würden aber abgemindert, wenn Hochschulen der Stimme der Hochschulräte im Zusammenhang mit dem Hochschulentwicklungsplan weiter Gehör schenken. Nicht, weil sie formal dazu verpflichtet wären, sondern weil sie den externen Blick des Hochschulrats als „kritischen Freund“ schätzen gelernt haben und seine Kommentierung ernst nehmen.



im blickpunkt

Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte



Hans-Jochen Schiewer

## Das Urteil des baden-württembergischen Verfassungsgerichtshofs aus Sicht einer Hochschulleitung

HANS-JOCHEN SCHIEWER, REKTOR, ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG; MITGLIED, LANDESREKTORENKONFERENZ BADEN-WÜRTTEMBERG, STUTTGART

Der baden-württembergische Verfassungsgerichtshof hat am 14. November 2016 ein Urteil zu den organisationsrechtlichen Vorschriften des baden-württembergischen Landeshochschulgesetzes (LHG) gesprochen, das den Gesetzgeber zu einer Verschiebung der Kompetenzen zugunsten der Senate oder zu einer Neuregelung der Wahl und Abwahl von Rektoratsmitgliedern verpflichtet: Die Wahl von Rektoratsmitgliedern darf nicht gegen den Willen der gewählten Hochschullehrer im Senat möglich sein. Die Abwahl von Rektoratsmitgliedern muss allein durch diese Gruppe möglich sein, ohne Einigung mit Vertretern anderer Gruppen, ohne Zustimmung eines weiteren Organs wie des Hochschulrats und ohne Zustimmung des Ministeriums. Professorale Amtsmitglieder, wie Rektoratsmitglieder und Dekane, werden in Gremien wie dem Senat nicht mehr zu den Hochschullehrern gezählt, soweit diese Gremien „wesentliche wissenschaftsrelevante“ Entscheidungen treffen.

Erste Reaktionen auf das Urteil haben eine Revolution der deutschen Hochschul-landschaft prophezeit. Das ist nicht zu erwarten, schließlich stützt es sich in Bezug auf die Abwahlregelung als Kompensation für weitreichende wissenschaftsrelevante Entscheidungsbefugnisse von Leitungsgremien auf die jüngere Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts und ist insofern nicht völlig überraschend. Problematisch ist allerdings die Beschränkung der Ausgestaltungsfreiheit des Gesetzgebers im Hinblick auf die Zusammensetzung des Senats. Insofern scheint das Urteil einen Geist zu atmen, der mit der Entwicklung des Wissenschaftssystems nicht mehr Schritt hält. Die entscheidende Frage muss lauten, wer an einer modernen Universität eigentlich Träger der Wissenschaftsfreiheit ist. Die Antwort zeigt die Realitätsferne des Urteils, insbesondere im Hinblick auf die differenzierten Grundrechtspositionen einzelner Statusgruppen der Universität. Deutlich wird dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Debatte um neue akademische Karrierewege: Forschung und Lehre vollziehen sich nicht mehr in starren hierarchischen Strukturen. Wir haben es nicht mehr mit ‚Ordinarien‘ zu tun, die Forschung und Lehre von ‚Lehrstühlen‘ aus dirigieren. Gegenüber diesem traditionellen Bild, das den Tatsachen wahrscheinlich nie vollständig entsprochen hat, entfalten sich Forschung und Lehre heute in deutlich flacheren Hierarchien. So begreifen wir Doktoranden als junge Wissenschaftler – mit den entsprechenden Konsequenzen für ihre Position in wissenschaftlichen Arbeitsgruppen oder gegenüber ihren Betreuern. Wir richten Junior- und Tenure-Professuren sowie Nachwuchsgruppen ein, um jungen Wissenschaftlern nach der Promotion so früh, wie es sinnvollerweise möglich ist, das selbständige Forschen und Lehren sowie eine planbare Karriere in der Wissenschaft zu ermöglichen. Wir eröffnen beispielsweise mit der Position des Lecturer

*im blickpunkt*  
**Neue Gerichtsurteile und Hochschulgesetze: die Folgen für Hochschulräte**

nach angloamerikanischem Vorbild Karrierewege neben der Professur. Sind das keine Träger der Wissenschaftsfreiheit? Der baden-württembergische Verfassungsgerichtshof gesteht in seinem Urteil zwar auch diesen Gruppen zu, sich ebenso wie die Hochschullehrer auf die Wissenschaftsfreiheit berufen zu können. Er ist jedoch der Auffassung, das „Gewicht ihrer Betroffenheit durch die Hochschulstruktur [sei] nicht dem der Betroffenheit der Hochschullehrer vergleichbar“ und spricht deshalb der Gruppe der Hochschullehrer einen besonderen Status bei der Wahl und Abwahl von Rektoratsmitgliedern zu. Offenbar sind die übrigen Gruppen Grundrechtsträger nur in einem Maße, das nicht ausreicht, um sich organisationsrechtlich niederzuschlagen – angesichts der heutigen Stellung von Doktoranden, Junior- und Tenure-Professuren oder Positionen wie dem Lecturer entspricht das nicht mehr der Entwicklung des Wissenschaftssystems. Für solche Entwicklungen offener hat das Bundesverfassungsgericht in seiner Entscheidung zur Medizinischen Hochschule Hannover auf die Wahl- und Abwahlrechte der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler abgestellt.

Die Organisation von Wissenschaft und einzelne Urteile zur Wissenschaftsfreiheit passen nicht mehr zusammen. Offenbar müssen die Hochschulen und die Vertreter ihrer Status- und Anspruchsgruppen die dynamische Entwicklung des Wissenschaftssystems und seiner Institutionen in öffentlichen Debatten und auf politischer Ebene deutlicher und selbstbewusster artikulieren, um auf diese Weise letztlich auch auf die Rechtsprechung zurückzuwirken. Den externen Mitgliedern der Hochschulräte kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Insbesondere durch ihre Expertise für die mittel- bis langfristige Entwicklung der Hochschulen und ihren externen Blick auf das Wissenschaftssystem bringen sie für diese Übersetzungsleistung beste Voraussetzungen mit.



Markus Hoppe

## Novellierung des Thüringer Hochschulgesetzes

MARKUS HOPPE, STAATSEKRETÄR, MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, WISSENSCHAFT UND DIGITALE GESELLSCHAFT THÜRINGEN, ERFURT

Das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft hat insbesondere den rot-rot-grünen Koalitionsvertrag und die verfassungsrechtlichen Konsequenzen aus der sogenannten MHH-Entscheidung des BVerfG vom 24. Juni 2014 zum Anlass genommen, das Hochschulgesetz zu novellieren. Um alle Interessierten bereits vor der Erstellung des Gesetzesentwurfes zu beteiligen, wurde ein breit angelegter Dialogprozess vorangestellt. Hierzu gehörten eine zentrale Auftaktveranstaltung, sieben öffentliche Regionalforen an den Hochschulstandorten und zwei Werkstattgespräche mit verschiedenen Experten aus dem Hochschulbereich.

*im blickpunkt*  
**Neue Gerichtsurteile und  
Hochschulgesetze: die  
Folgen für Hochschulräte**

Ziel dieses Verfahrens war und ist es, ein verfassungskonformes, zeitgerechtes und praktikables Governance-Modell zu schaffen sowie eine verbesserte Mitbestimmung aller Statusgruppe zu erreichen. Die Grundlage hierfür bilden die zentralen Organe Präsidium, Senat und Hochschulrat, die sich bewährt haben und an denen festgehalten werden soll. Allerdings bedarf es einer maßvollen, verfassungsrechtlich notwendigen Verschiebung von Aufgaben- und Kompetenzzuweisungen im Verhältnis dieser Organe untereinander. Diese Notwendigkeit geht einher mit dem geplanten Ausbau paritätischer Entscheidungsstrukturen, um die Mitbestimmung der Statusgruppen zu stärken. Generell soll der Senat zukünftig nach Viertelparität an Universitäten (vier Statusgruppen) beziehungsweise Drittelparität an Fachhochschulen (drei Statusgruppen) zusammengesetzt sein. Dabei muss jedoch bei Entscheidungen in Forschung und Lehre die Hochschullehrermehrheit gewahrt bleiben, so dass in diesen Fällen eine weitere Anzahl an Professoren mitwirkt – der sogenannte erweiterte Senat.

Der Senat soll weitergehende Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte an wissenschaftsrelevanten Entscheidungen erhalten, so dass beispielsweise der vom Präsidium vorzulegende Struktur- und Entwicklungsplan im Einvernehmen mit dem Senat (bisher: Stellungnahmerecht) verabschiedet werden muss.

Die Wahl von Präsidenten und Kanzler soll zukünftig durch eine paritätisch besetzte Findungskommission aus Hochschulrats- und Senatsmitgliedern, die einen Wahlvorschlag erstellt, vorbereitet werden. Die Wahl erfolgt dann schließlich mit Stimmenmehrheit der Hochschulversammlung und Stimmenmehrheit der Gruppe der Hochschullehrer („Doppelte Mehrheit“). Die Hochschulversammlung soll sich aus den Senats- und externen Hochschulratsmitgliedern zusammensetzen.

Für das Präsidium, das die Hochschule leitet, soll das kollegiale Ressortprinzip, also die eigenverantwortliche und selbständige Wahrnehmung der Geschäftsbereiche durch den Präsidenten, den Kanzler und die Vizepräsidenten auf Augenhöhe, Anwendung finden. Dem Präsidenten obliegt die Richtlinienkompetenz, der Kanzler ist mindestens für die Ressorts Finanzen, Personal, Recht und Liegenschaften zuständig.

In der Praxis hat sich der 2007 eingeführte Hochschulrat bewährt und soll weiterhin als „Kritischer Freund“ Impulse für die strategische Entwicklung und Qualitätssicherung geben. Außerdem soll seine Verantwortung im Finanzbereich gestärkt werden. Er erhält aufsichtsratsähnliche Kontroll- und Aufsichtspflichten in finanziellen Angelegenheiten der Hochschule, indem er beispielsweise dem Wirtschafts- und Budgetplan zustimmen muss. Der Hochschulrat soll sich aus fünf externen Mitgliedern mit hoher fachlicher Expertise in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, einem Ministeriumsvertreter und zwei vom Senat gewählten Hochschulmitgliedern aus zwei unterschiedlichen Statusgruppen zusammensetzen.

Der Referentenentwurf wurde am 9. Mai 2017 im Kabinett der Thüringer Landesregierung beschlossen und zur Anhörung freigegeben. Die Einbringung in den Landtag ist nach der Sommerpause vorgesehen.

im blickpunkt  
Konfliktsituationen an  
Hochschulen – Hochschulräte  
als Konfliktpartei, Hochschul-  
räte als Mediatoren



Krista Sager

## Lösungsstrategien für Konfliktsituationen

KRISTA SAGER, MITGLIED IM STIFTUNGSRAT DER LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG; MITGLIED IM HOCHSCHULRAT DER JOHANNES-GUTENBERG-UNIVERSITÄT MAINZ; MITGLIED IM KURATORIUM DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

1. Das größte Kapital, das Hochschulräte in Konfliktsituationen einbringen können, ist Gelassenheit. Sie haben – bei aller Loyalität zu der betreffenden Hochschule – schlicht eine geringere Involviertheit. In ihren eigentlichen Funktionen sind Hochschulräte meist selbst für die operative Umsetzung und Konfliktbewältigung zuständig, in ihrem jeweiligen beruflichen Kontext halten sie den Kopf hin für Gelingen und Misslingen. Aber im Ehrenamt des Hochschulrats befinden sie sich in einer privilegierten Position: Sie sind frei, zu gehen, sie können sich jederzeit zurückziehen. (Diese Gelassenheit sollte übrigens auch zum Tragen kommen, wenn Ratschläge und Lösungsvorschläge aus dem Hochschulrat einmal nicht die erhoffte Resonanz finden.)
2. Der Hochschulrat muss sich nicht immer zuständig fühlen und die Initiative ergreifen. Die Hochschulleitung, nicht der Hochschulrat, kann und sollte die meisten Konflikte lösen (was natürlich nicht ausschließt, dass ein Hochschulrat hier und da hilfreich mitwirken kann). Hochschulräte können darauf vertrauen, dass die Verantwortlichen die anstehenden Herausforderungen in der Regel gut bewältigen werden.
3. Hochschulräte sind – hoffentlich jedenfalls – meist nicht selbst Konfliktpartei. Aber allein dadurch, dass ein Hochschulrat sich widerstreitende Argumente vortragen lässt und die relevanten Sichtweisen wahr und in geeigneter Weise aufnimmt, trägt er entscheidend dazu bei, dass sich die gegenseitige Verärgerung nicht allzu sehr verfestigt und die Argumente der anderen weder wahr noch angenommen werden können. Miteinander reden hilft – auch wenn nicht immer unmittelbar eine Verhaltensänderung zu erwarten ist. Hier kommt dem Vorsitzenden des Hochschulrats besondere Bedeutung zu: Hat er ein offenes Ohr und gibt er verschiedenen relevanten Perspektiven die Möglichkeit, ihre Argumente dem Hochschulrat (eben einem Kreis ohne Eigeninteresse) vortragen zu können, sorgt er dafür, dass sich die verschiedenen Gruppen und Akteure ernst genommen und wertgeschätzt fühlen. Auch nach erfolgter Eskalation kann der Hochschulrat so dazu beitragen, den Konfliktparteien ein gesichtswahrendes Angebot zu unterbreiten, um wieder an den gemeinsamen Verhandlungstisch zurückkehren. (Übrigens: Schon im Vorfeld von Konflikten kann ein Hochschulrat so als Frühwarnsystem fungieren.)
4. Das setzt voraus, dass der Hochschulrat nicht nur als Verstärker der Lautstärke der Hochschulleitung agiert bzw. als verlängerter Arm des Ministeriums. Hochschulräte sollten darauf achten, dass sie nie als Anhängsel der Hochschulleitung oder einer bestimmten Klientel wahrgenommen werden. Sie sind der Institution verpflichtet und sollten sich daher nicht vor jeden Karren spannen lassen – weder von der Hochschulleitung noch von bestimmten Partikularinteressen. Die Loyalität des Hochschulrats gehört der Hochschule als Gesamtinstitution, nicht einer Person oder Personengruppe.

### im blickpunkt

## Konfliktsituationen an Hochschulen – Hochschulräte als Konfliktpartei, Hochschul- räte als Mediatoren

5. Bei Auseinandersetzungen zwischen Hochschulleitung und politischer beziehungsweise ministerieller Ebene ist die Rolle eines ehrlichen Maklers eine, die dem Hochschulrat sehr gut steht. Er kann hier Erklärungs-/Übersetzungsarbeit leisten und gegenseitiges Verständnis für abweichende Eigenlogiken der verschiedenen Subsysteme wecken (oft haben Politik und Hochschulen das gleiche Ziel, betrachten es jedoch aus gänzlich verschiedenen Perspektiven...). Durch die Einbeziehung des unabhängigen Hochschulrats können – entsprechende Kompetenz und Autorität der handelnden Personen vorausgesetzt – vertrauensbildende Maßnahmen in Gang gebracht werden.
6. Im Einzelfall kann es (mit) Aufgabe eines Hochschulrats sein, Konflikten eine sinnvolle Struktur (etwa: gemeinsame Ausschüsse oder Berichtselemente) zu geben. Er kann Formate und Spielregeln (mit) entwickeln, die einen Weg zu einer gemeinsamen Lösung beschreiben.
7. Der Hochschulrat ist aufgrund seines Außenblicks mitunter sehr hilfreich und wichtig für die Priorisierung von Problemen. Involvierte neigen dazu, die verschiedenen Konflikte zu einem immer größer werdenden Gesamtträger zu addieren. Aber man muss nicht jede Meinungsverschiedenheit mit gleicher Verve verfolgen! Ein Hochschulrat kann wertvolle Impulse liefern zu der Frage, an welcher Stelle man kompromissbereit sein sollte und an welcher gerade nicht.
8. Eine wichtige Funktion von Hochschulräten ist es häufig, Alternativen abzuwägen und Optionen aufzuzeigen. Der wohlwollend-kritische Außenblick kann Hochschulleitungen und Gremien davor bewahren, sich in zu simpel gedachte Entscheidungsmuster (ja/nein, schwarz/weiß, Sieg/Niederlage) zu verrennen. Gibt es nur ein „entweder/oder“, ist die Gefahr groß, dass Einzelne „Erpressungsversuche“ starten oder relevante Akteure am Ende mit leeren Händen dastehen – was der Akzeptanz einer mühsam errungenen Lösung nicht gerade zuträglich sein dürfte. Hier kommt die eingangs erwähnte Grundtugend der Gelassenheit wieder ins Spiel – so kann es helfen, ganz neue Varianten ins Spiel zu bringen, um Kompromissen die Bahn zu bereiten.
9. Hochschulräte setzen sich aus Mitgliedern zusammen, die in ihren jeweiligen Lebensbereichen über große Expertise und Erfahrung verfügen. Dass die Hochschulratsmitglieder ihr Wissen der Hochschule zur Verfügung stellen, erweitert den Horizont derer, die von ihrer Beratung profitieren, mitunter beträchtlich. Ein Ansatzpunkt ist vielfach der Blick auf Benchmark-Argumente. In vielen Konfliktfällen trägt ein einordnender Blick auf Vergleichs- und Erfahrungswerte („Wie machen es andere?“) zur Versachlichung bei.

im blickpunkt

Konfliktsituationen an  
Hochschulen – Hochschulräte  
als Konfliktpartei, Hochschul-  
räte als Mediatoren



Volker Linneweber

## Machtkonflikte im Hochschulmanagement

VOLKER LINNEWEBER, BIS FEBRUAR 2017 PRÄSIDENT DER UNIVERSITÄT DES SAARLANDES

Um (Macht-)konflikte verstehen und bearbeiten zu können, in die Hochschulräte involviert sind, muss sowohl die Position der Räte als auch die weiterer Akteure im Hochschulsystem reflektiert werden. Hochschulmanagement bewegt sich gegenwärtig im Spannungsfeld zwischen:

- A:** Finanziellen Rahmenbedingungen (Vorgaben/Erwartungen des Sitzlandes einerseits und zunehmende kompetitive und existentielle Relevanz eingeworbener Drittmittel andererseits),
- B:** Normativen Rahmenbedingungen (Art 5 (3) des Grundgesetzes zur Freiheit von Kunst, Wissenschaft, Forschung und Lehre und seine Interpretation durch verschiedene Institutionen, unter anderem den Beschluss des Ersten Senats des Bundesverfassungsgerichts vom 24. Juni 2014 (1 BvR 3217/07)).

Staatliche Hochschulen sind weder Unternehmen noch klassische staatliche Einrichtungen. In gewissem Sinne sind sie Zwitter: Sie sollen vor dem Hintergrund von (A) quasi-unternehmerisch geführt werden und folglich institutionelle Freiheit für ihre Profilentwicklung genießen. Andererseits interpretieren Hochschulgesetzgeber (B) neuerdings so, dass individuelle Freiheit durch hochschulinterne Gremien (zum Beispiel Senat) maximal zu gewährleisten ist. Hochschulräte zählen nicht zu den Gremien, denen dieses „Protektionspotential“ zugeschrieben wird.

Hochschulmanagement durch Rektorate und Präsidien jedoch ist zur Erarbeitung und Durchsetzung von Strategien auf die Kooperation mit den Räten angewiesen, schließlich löst diese Konstruktion die staatliche Detailsteuerung ab.

Wenn – wie gegenwärtig – Art 5 (3) des Grundgesetzes so interpretiert wird, dass die institutionelle Freiheit zur Gestaltung der Bedingungsrahmen für die individuelle Freiheit in Forschung und Lehre (zum Beispiel Größe von Fakultäten) primär durch inneruniversitär konfigurierte Gremien (Senat) zu gewährleisten ist, gerät das Selbstverständnis von Hochschulräten in Konflikte mit der ihnen vom Hochschulmanagement zugeschriebenen Funktion einerseits und der ihnen vom Senat zugestanden Rolle andererseits.

Besonderes Konfliktpotential birgt die Konstellation Hochschulräte – Senat: Während Hochschulräte aufgabenbedingt institutionelle Entwicklungsfreiheit maximieren wollen, verstehen sich Senate eher als Garanten individueller Freiheitsgrade. Bedingt durch ihre Konfiguration, ihre Zusammensetzung und ihr über Jahre gewachsenes Selbstverständnis bevorzugen Senate drei Entscheidungsbeziehungsweise Mittelverteilungsmodi: „business as usual“, und „equality“ in den Ausprägungen gleiche Kürzungen („Rasenmäher“) oder gleiche Zuwendungen („Gießkanne“). Unter Bedingungen ausgeprägten Profilierungsdrucks, welcher spätestens mit stagnierenden bis zurückgehenden Studierendenzahlen zunehmen

*im blickpunkt*  
Konfliktsituationen an  
Hochschulen – Hochschulräte  
als Konfliktpartei, Hochschulräte  
als Mediatoren

wird, sind allerdings andere Modi unerlässlich: Fokussierungen, Konzentrationen, Restrukturierungen, gezielter Verzicht auf strategisch gewählte Bereiche.

In Zeiten staatlicher Detailsteuerung erfolgten Hochschulprofilierungen nicht selten entlang der Konfliktlinie Hochschule – Ministerium. Heute zu beobachtende inneruniversitäre Konflikte sind als deren „Verlagerungen nach innen“ zu verstehen. Involvierte Gremien und Personen müssen sich dessen bewusst werden, um Konflikte zu bearbeiten.

Hochschulgremien müssen ihre „Bedingungsverantwortung“ (innerhalb des staatlich vorgegebenen Rahmens) erkennen und ihre Einflussmöglichkeiten auf diesen Rahmen kontinuierlich nutzen.

Damit haben auch individuelle Akteure oder institutionelle Subeinheiten (zum Beispiel Fakultäten) Bedingungsverantwortung für das – nach außen gerichtete – Agieren der Hochschulleitung: Sie ermöglichen Begründungen für Forderungen und Argumentationen.

Zur Kultivierung von Grundpositionen involvierter Personen und Gremien ist es plausibel, das Bewusstsein für wechselseitige Bedingungsverantwortung zu schärfen und als Grundbaustein dessen zu verstehen, was Hochschulen eigentlich kennzeichnet: Systeme interdependenter Verantwortungen, aus denen hochgradig verteiltes und damit de facto institutionelles Hochschulmanagement resultiert.

## Hochschulräte in der aktuellen Diskussion

Policy Paper der Konrad Adenauer-Stiftung

Wie steht es um die Akzeptanz und Wirksamkeit der Hochschulräte in Deutschland? Eine im November 2016 erschienene 19-seitige Publikation der Konrad-Adenauer-Stiftung zieht eine Zwischenbilanz des teilweise immer noch kritisch gesehenen Hochschulorgans.

Erstellt wurde die Analyse von Matthias Winde vom Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und Ulrich Müller vom CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Sie greifen Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Forum Hochschulräte auf und loten Chancen und Grenzen des Hochschulrats als Steuerungsorgan aus. Es treffe zu, dass der Hochschulrat als Akteur mitunter an Grenzen stoße, so sei etwa die gesellschaftliche Repräsentation durch die Hochschulräte faktisch eingeschränkt, die Akteurskonstellation in der Hochschulsteuerung zunehmend komplexer geworden und die den Hochschulräten zugeordneten Aufgaben seien zum Teil nicht sinnvoll gestaltet. Letztlich kommen die Autoren aber zu dem Ergebnis, Hochschulräte in Deutschland seien zwar nicht unumstritten, aber unentbehrlich, da sie die Eigenverantwortung der Hochschulen stärkten.

Zusätzlich geben die Autoren auch Verbesserungsvorschläge zur Zusammenarbeit mit Staat und Hochschulen. Winde und Müller empfehlen, damit Hochschulräte ihre Aufgaben erfüllen können, unter anderem eine adäquate Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Hochschulräte durch die Politik. Auch die Hochschulen müssten den Hochschulrat als „kritischen Freund“ und als Gegenüber in entscheidenden Fragestellungen angemessen einbinden. Die Hochschulräte selbst müssen ihre Rollenwahrnehmung und -interpretation an mittlerweile identifizierten Erfolgsfaktoren orientieren.

» Zur Publikation:

[www.kas.de/hochschulraete](http://www.kas.de/hochschulraete)



## Neu im Hochschulrat

### KATHOLISCHE UNIVERSITÄT EICHSTÄTT-INGOLSTADT

#### Mitglied

- Prof. Dr. Georg Cremer, Generalsekretär, Deutsche Caritasverband e.V., Freiburg

### FACHHOCHSCHULE ERFURT

#### Vorsitz

- Frank Krätzschmar, Geschäftsführer, Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen mbH, Erfurt

#### Mitglieder

- Frank Belkner, Geschäftsführer, ERFURT Bildungszentrum GmbH, Erfurt
- Myriam Berg, Vorstand, Erfurter Verkehrsbetriebe AG, Erfurt
- Prof. Dr. Henning Bredenbeck, Fakultät Landschaftsarchitektur, Gartenbau und Forst, Fachhochschule Erfurt, Erfurt
- Dr. Carmen Hildebrandt, Geschäftsführerin, Erfurt Tourismus und Marketing GmbH, Erfurt
- Dr. Michael Hinz, Kanzler a.D., Universität Erfurt., Berater, Dozent und Coach im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Erfurt
- Dr. Lutz Richter, Vorstand, Ibykus AG für Informationstechnologie, Erfurt
- Prof. Dr. Reinhold Zemke, Fakultät Architektur und Stadtplanung, Fachhochschule Erfurt, Erfurt

### UNIVERSITÄT ERFURT

#### Vorsitz

- Jürgen Chr. Regge, ehem. Vorstand, Fritz Thyssen Stiftung, Köln

#### Mitglieder

- Prof. Dr. André Brodocz, Professor für Politische Theorie an der Staatswissenschaftlichen Fakultät, Universität Erfurt, Erfurt
- Boris Lochthofen, Direktor, MDR Landesfunkhaus Thüringen, Erfurt
- Dr. rer. nat. Bernhard Ohnesorge, Geschäftsführer, Carl Zeiss Microscopy GmbH, Jena
- Prof. Dr. Jan Philipp Reemtsma, Honorarprofessor Neuere Deutsche Literatur, Universität Hamburg, Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur
- Prof. Dr. Hedwig Röckelein, Professorin für Mittlere und Neuere Geschichte, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen
- Ingrid Schmidt, Präsidentin, Bundesarbeitsgericht, Erfurt

## im amt

- Prof. Dr. Iris Schröder, Professorin für Globalgeschichte des 19. Jahrhunderts am Historischen Seminar und am Forschungszentrum Gotha, Universität Erfurt, Erfurt

### STIFTUNG UNIVERSITÄT HILDESHEIM

#### Mitglied

- Prof. Dr. Dr. Walter A. Lorenz, Rektor, Freie Universität Bozen

### HOCHSCHULE FRESENIUS

#### Vorsitz

- Botho von Portatius, ehemaliger Präsident, Hochschule Fresenius, Idstein

### TECHNISCHE UNIVERSITÄT ILMENAU

#### Vorsitz

- Dr. Michael Mertin, Vorstand, Jenoptik AG, Jena

#### Mitglieder

- Prof. Claus-Erich Boetzkes, Nachrichtenmoderator, Journalist
- Dipl.-Kfm. Thomas Dehn, Gesellschafter DEHN + SÖHNE GmbH + Co. KG, Neumarkt, Oberpfalz
- Prof. Martin Heisenberg, Ordinarius für Neurobiologie, Universität Würzburg, Würzburg

### UNIVERSITÄT KASSEL

#### Vorsitz

- Prof. Dr. Wilfried Müller, Altrector der Universität Bremen, Bremen

#### Mitglieder

- Prof. Dr. Eva Barlösius, Leibniz Universität Hannover, Hannover
- Dr. Annette Beller, Vorstandsmitglied B.Braun – Bereich Finanzen, Steuern und Controlling sowie Zentrale Service-Bereiche, Melsungen
- Prof. Dr. Marcus Hasselhorn, Direktor, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung, Frankfurt am Main
- Prof. Dr. Doris Lemmermöhle, ehemalige Vizepräsidentin, Universität Göttingen, Göttingen
- Dr. h.c. Peter Masuch, ehemaliger Präsident, Bundessozialgericht, Kassel, Ehrendoktorwürde der Universität Bremen

## im amt

- Prof. Dr. Uwe Schneidewind, Präsident und wissenschaftlicher Geschäftsführer, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH, Wuppertal und Professor für Innovationsmanagement und Nachhaltigkeit, Bergischen Universität Wuppertal
- Prof. Wilfried Wang, Hoidn Wang Partner, Architekten, Berlin

### FACHHOCHSCHULE KIEL

#### Vorsitz

- Prof. Dr. Armin Willingmann, Minister, Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt, Magdeburg

#### Mitglieder

- Dr. Monika Boye, Schulleiterin, Berufsbildungszentrum am Nord-Ostsee-Kanal, Rendsburg
- Margit Haupt-Koopmann, Vorsitzende der Geschäftsführung, Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Nord, Kiel
- Dr. Glenny Holdhof, Geschäftsführerin, EDUR-Pumpenfabrik, Kiel
- Jörg Orlemann, Hauptgeschäftsführer, IHK zu Kiel, Kiel

### HOCHSCHULE RHEIN-WAAL

#### Vorsitz (komm.)

- Prof. Dr. Robert Renner, Hochschule Rhein-Waal, Kleve

### UNIVERSITÄT ROSTOCK

#### Vorsitz

- Dr. Christine Grünewald, Leiterin, Geschäftsbereichs Innovation, Umwelt, Verkehr, Maritime Wirtschaft, Industrie- und Handelskammer zu Rostock, Rostock

#### Mitglieder

- Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Manfred Bruhn, Professor für Marketing und Unternehmensführung, Universität Basel
- Eva Maria Buchholz, Leiterin des Buchverlages, HINSTORFF Verlag GmbH, Rostock
- Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Jörg Hacker, Präsident, Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina e.V., Halle (Saale)
- Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz, ehemaliger Präsident, Humboldt- Universität zu Berlin, Berlin
- Jörg Sinnig, Vorsitzender des Vorstandes, SIVAG, Rostock

## UNIVERSITÄT DES SAARLANDES

### Vorsitz

- Prof. Dr. Margret Wintermantel, Präsidentin, Deutscher Akademischer Austauschdienst, Bonn

## UNIVERSITÄT WÜRZBURG

### Vorsitz

- Prof. Dr. Eckhard Salje, University of Cambridge – Department of Earth Sciences

### Mitglieder

- Dipl.-Ing. Claus Bolza-Schünemann, Vorstandsvorsitzender, Koenig & Bauer AG, Würzburg
- Prof. Dr. Wolfgang Grewe, Vorstandsvorsitzender, Deloitte-Stiftung, München
- Prof. Dr. Stefanie Gropper, Universität Tübingen, Institut für Skandinavistik, Tübingen
- Lic.oec. HSG Ingrid Hunger, Geschäftsführerin, Walter Hunger GmbH & Co.KG Hydraulikzylinderwerk, Lohr am Rhein
- Prof. Dr. Andrea Kern, Universität Leipzig, Institut für Philosophie, Leipzig
- Dipl.-Kfm. Baldwin Knauf, Vorsitzender des Gesellschafterausschusses, Knauf Unternehmensgruppe, Iphofen
- Dipl.-Phys. Reinhard Kretschmer, Vorstand für den Geschäftsbereich Motoren, Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg
- Prof. Dr. Ursula Peters, Universität zu Köln, Institut für deutsche Sprache und Literatur I (Ältere Sprache und Literatur), Köln
- Prof. Dr. Sabine Werner, ETH Zürich, Institut für Zellbiologie, Zürich

## Termine

---

### Das nächste Forum Hochschulräte

25. September 2017, Berlin

**FORUM HOCHSCHULRÄTE – DAHINTER STECKT IMMER EIN KLUGER KOPF.  
GRUNDRECHTE, KOMPETENZEN UND KARRIEREWEGE IN DER WISSENSCHAFT**

---

### Weitere interessante Veranstaltungen für Hochschulräte

26. Juni 2017, Berlin

#### **AUF DEM WEG ZUR KOOPERATIVEN HOCHSCHULE**

Strategie und Praxis der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft,  
Wirtschaft und Gesellschaft

Konferenz

10:00 – 16:30 Uhr, dbb forum berlin, Friedrichstraße 169, 10117 Berlin

Hochschulen öffnen sich mehr und mehr für Kooperationen mit externen Akteuren. In öffentlichen Debatten wird dieser Prozess mit unterschiedlichen Konzepten wie etwa Third Mission oder innovativer Hochschule beschrieben und diskutiert. Dabei geht es nicht um einen bloßen Wissenstransfer in die Gesellschaft, sondern um bidirektionale Interaktionsformen zwischen Hochschulen und externen Partnern, die Mehrwert für alle Beteiligten schaffen. Viele Hochschulen gehen inzwischen wichtige Schritte in diese Richtung. Sie entwickeln Transfer- und Kooperationsstrategien und definieren übergreifende Ziele für die Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Gesellschaft. Die Herausforderung besteht darin, die Kooperative Hochschule institutionell, das heißt in der Strategie, in Strukturen, Prozessen und der gelebten Praxis wie auch in der Kommunikation aufeinander abgestimmt umzusetzen. Dabei erfordert der Weg zu einer Kooperativen Hochschule zugleich einen kulturellen und organisatorischen Wandel. Ziel der Konferenz ist es, das Konzept der Kooperativen Hochschule mit Leben zu füllen. Gemeinsam mit Ihnen möchten wir diskutieren, wie Hochschulen auf dem Weg zu mehr Transfer und partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Akteuren aus Wirtschaft und Gesellschaft erfolgreich sein können.

» Nähere Informationen und Anmeldung:

<http://bit.ly/2rzRY60>

## in kürze

16./17. Oktober 2017, Bielefeld

**KONFLIKTE IN FAKULTÄT UND HOCHSCHULE – SCHWIERIGE GESPRÄCHE UND UMGANG MIT WIDERSTAND**

Phasen der Umstrukturierung in Hochschulen oder die Übernahme neuer Aufgaben stoßen häufig auf Widerstand oder lassen alte Konflikte aufbrechen. Der Workshop vermittelt Methoden des Konfliktmanagements, zum Beispiel das Führen von schwierigen Gesprächen, sowie Instrumente zur Analyse von Konflikten. (Hochschul-)Typische Konfliktmuster werden mit den Teilnehmern herausgearbeitet. Die Teilnehmer entwickeln daraus und mit Hilfe von Methoden der Kommunikation und Gesprächsführung Strategien zur Bearbeitung und zur Prophylaxe von Konflikten. In praktischen Übungen werden Konfliktgespräche erprobt und das Verhalten in Konfliktsituationen trainiert. Dabei orientiert sich die Auswahl der Beispiele an der Arbeitssituation in der Hochschule. Die Methoden des Konfliktmanagements erlauben es den Teilnehmern, Konfliktmuster zu erkennen und persönliche Strategien der Bearbeitung zu entwickeln.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

» Nähere Informationen und Anmeldung:

<http://bit.ly/2qqGf9t>

## 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](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)  
Website: [www.forum-hochschulraete.de](http://www.forum-hochschulraete.de)  
Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,  
Registernr.: VR 61 54, USt-IdNr. DE 119 692 167

### REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Annett Kanig, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft  
Ulrich Müller, CHE Centrum für Hochschulentwicklung

### BILDER:

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](mailto:forum-hochschulraete@stifterverband.de)). Mit einer E-Mail an dieselbe Adresse können Sie diesen Newsletter abonnieren oder abbestellen.*