



# update

02/2017

## IN DIESER AUSGABE

<i>editorial</i> HORST NASKO	3
<i>im blickpunkt</i>	
<b>Wissenschaft: Wer betreibt sie, wer entscheidet, wer managt?</b>	
Zeitgemäße Interpretation der Freiheit von Forschung und Lehre aus Sicht der Hochschulräte MATHIAS WINDE	4
Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances – Positionspapier des Forums Hochschulräte, September 2017	6
<b>Personalentwicklung als Teil der Hochschulratsarbeit</b>	
Personalentwicklung als Führungsaufgabe und Teil der Organisationsentwicklung in Hochschulen GUNDA RÖSTEL	10
Der Weg ins Präsidium: Das Weiterbildungsprogramm „Führung als Chance“ für Mitglieder von Hochschulpräsidien WILFRIED MÜLLER	12
Tenure Track und neue Wege der Personalentwicklung MANFRED NETTEKOVEN	14
Vielfalt als Chance: Potenziale von Diversität für die Personalentwicklung an Hochschulen. Das Beispiel Hochschule Koblenz DANIELA BRAUN	15

<i>in schrift</i>		
„Ein mit Laien besetztes Organ“	ULRICH MÜLLER	17
<i>im gesetz</i>		
Neue Regelungen zu Hochschulräten		19
<i>im amt</i>		
Neu im Hochschulrat		23
<i>in kürze</i>		
Termine		28
<i>initiatoren</i>		30
<i>impresum</i>		30

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



editorial

## Liebe Leserin, lieber Leser,



Horst Nasko

das Forum Hochschulräte hat am 25. September 2017 in einem Positionspapier Gesetzgeber und Gerichte aufgefordert, Wissenschaftsfreiheit durch ein System von *Checks und Balances* und somit handlungsfähige Hochschulen und Hochschulleitungen zu sichern. Statt detaillierter Verfahrensregeln sollen Gesetzgeber vielmehr Grundprinzipien festlegen und Hochschulen so ermöglichen, sich infolge der Entwicklung der Wissenschaft dynamisch weiterzuentwickeln. Das vollständige Positionspapier finden Sie in dieser Ausgabe des Newsletters.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Fragen der Personalentwicklung an Hochschulen. Personalentscheidungen prägen Hochschulen über Jahre. Kluge Köpfe zu finden, ihre Talente zu fördern, liegt daher im Eigeninteresse von Hochschulen. Gunda Röstel plädierte in einem Impulsvortrag dafür, Personalentwicklung als Führungsaufgabe und Teil der Organisationsentwicklung ernst zu nehmen. In weiteren Beiträgen und Diskussionen wurden vertiefend akademische Karrierewege, der Wert von Vielfalt an Hochschulen und Führungskompetenzen in den Blick genommen.

Zusammenfassungen der Beiträge sowie weitere Neuigkeiten rund um die Arbeit von Hochschulräten haben wir wie gewohnt für Sie im vorliegenden *Update* zusammengestellt. Ich wünsche eine anregende und informative Lektüre.

Ihr

**Horst Nasko**

Vorstand, Heinz Nixdorf Stiftung, München

im *blickpunkt*  
Wissenschaft:  
Wer betreibt sie,  
wer entscheidet,  
wer managt?



Mathias Winde

## Zeitgemäße Interpretation der Freiheit von Forschung und Lehre aus Sicht der Hochschulräte

MATHIAS WINDE, LEITER DES PROGRAMMBEREICHS HOCHSCHULPOLITIK UND -ORGANISATION IM STIFTERVERBAND

Wie lassen sich die Entscheidungskompetenzen im Binnen- und Außenverhältnis einer Hochschule funktionsfähig austarieren? Das Forum Hochschulräte hat über diese Frage – wiederholt – intensiv und kontrovers diskutiert. Von einer Autorengruppe aus Hochschulräten verfasst, liegt nun ein Positionspapier vor, welches eine zeitgemäße Interpretation der Freiheit von Forschung und Lehre – im Sinne einer breiteren Beteiligung von Hochschulangehörigen an wissenschaftsrelevanten Entscheidungen – fordert.

Als Adressaten nimmt das Papier die allgemeine Öffentlichkeit, Hochschulen und Politik in den Blick. Damit soll bewusst kein bloß juristischer Diskurs geführt werden. Es gilt, Verfassungsgerichte, Politik und Hochschulgremien – und darüber hinaus eine interessierte Öffentlichkeit für dieses relevante Thema zu sensibilisieren.

Das Positionspapier des Forums Hochschulräte „Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances“ haben wir für Sie nachfolgend dokumentiert.

### ZUM HINTERGRUND:

Im November 2016 erklärte der baden-württembergische Verfassungsgerichtshof das Landeshochschulgesetz in Teilen für verfassungswidrig. Die gegenwärtigen Regelungen zur Wahl und Abwahl von Rektoratsmitgliedern seien nicht mit der im Grundgesetz Artikel 5 garantierten Wissenschaftsfreiheit vereinbar, befanden die Richter. Die Hochschulleitungen verfügten „über erhebliche wissenschaftsrelevante Befugnisse, insbesondere bei Personal, Sach- und Finanzentscheidungen. Diese Macht des Rektorats würde „nicht durch hinreichende Mitwirkungsrechte der im Senat vertretenen Hochschullehrer bezüglich der Wahl und Abwahl der Rektoratsmitglieder“ ausgeglichen. Daraus leiten die Richter die Schlussfolgerung ab, dass die Hochschullehrer entweder unmittelbar wesentlich stärker an wissenschaftsrelevanten Entscheidungen beteiligt werden oder mittelbar entscheidenden Einfluss bei der Wahl und Abwahl der Hochschulleitung haben müssen. Die Gruppe der Hochschullehrer müsste also beispielsweise mit ihrer Mehrheit im Selbstverwaltungsgremium die Wahl eines Leitungsmitglieds verhindern und einen Rektor auch im Nachhinein wieder abwählen können, auch ohne auf die Zustimmung anderer Gruppen, eines weiteren Organs oder des Staates angewiesen zu sein.

Das Stuttgarter Urteil hat trotz begrenzter regionaler Gültigkeit bundesweite Bedeutung, etwa bei anstehenden Novellierungen von Hochschulgesetzen, da es grundsätzliche Fragen der Wissenschaftsfreiheit berührt und die derzeitige Praxis der Hochschulgovernance infrage stellt. Im Kern der Argumentation steht dabei

*im blickpunkt*  
**Wissenschaft:  
Wer betreibt sie,  
wer entscheidet,  
wer managt?**

die Auffassung, die Professoren als Träger der Wissenschaftsfreiheit müssten in der Lage sein, „Gefährdungen der Wissenschaftsfreiheit abwehren“ zu können. Als primärer Gefährder erscheint die Hochschulleitung.

**KRITIKPUNKTE**

Auf dem Forum am 23. März 2017 diskutierten die teilnehmenden Hochschulräte insbesondere zwei Punkte kritisch:

1. Die Einschränkung der Wissenschaftsfreiheit auf die Gruppe der Professoren, die 80 Prozent der Wissenschaftler, nämlich die Gruppe der Nachwuchswissenschaftler an deutschen Hochschulen, ausschließt.
2. Die Erweiterung des Begriffs der wissenschaftsrelevanten Entscheidungen von ursprünglich unmittelbar akademischen Angelegenheiten in Lehre und Forschung auf mittelbare Angelegenheiten wie etwa die Wahl der Hochschulleitung. Mit dieser Weiterung könnte ein Großteil der bisherigen (Management-) Entscheidungen an Hochschulen eine Professorenmehrheit benötigen.

Das baden-württembergische Kabinett hat mittlerweile den Anhörungsentwurf für die Novelle des Hochschulgesetzes freigegeben. Interessant ist insbesondere die neue Möglichkeit der Abwahl von hauptamtlichen Rektoratsmitgliedern, nämlich über den Weg einer Ur-Abwahl. Hierfür muss die Mehrheit aller Professoren an der Hochschule für die Abwahl stimmen. Diese Mehrheit muss außerdem an mindestens der Hälfte aller Fakultäten oder Sektionen erreicht werden.

» „Das Problem ist die Professorenmehrheit“

**Warum nicht nur Hochschullehrern die Wissenschaftsfreiheit zusteht und Verfassungsrichter aufpassen müssen, in Sachen von Wissenschaft nicht von sich auf andere zu schließen. Ein Interview mit Josef Lange. (19. Oktober 2017):**

<http://bit.ly/2AdKIC8>



*im blickpunkt*

Wissenschaft:  
Wer betreibt sie,  
wer entscheidet,  
wer managt?

## Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances – Positionspapier des Forums Hochschulräte, September 2017

### I) ANLASS

Am 14. November 2016 erklärte der baden-württembergische Verfassungsgerichtshof (VerfGH) das Landeshochschulgesetz in Teilen für verfassungswidrig. Diese Entscheidung stellt nicht nur Landesregierung und Landtag in Baden-Württemberg vor große Herausforderungen – bis 31. März 2018 muss das Hochschulgesetz des Landes angepasst werden –, sondern sorgt bundesweit für Diskussionen, da es grundsätzliche Fragen der Wissenschaftsfreiheit und der Hochschulgovernance berührt. Es ist zu befürchten, dass dieses Urteil auch in anderen Ländern Anlass gibt, Hochschulgesetze so zu novellieren, dass Rückverlagerungen von Kompetenzen in die Ministerien erfolgen oder die Handlungsfähigkeit der Hochschulen eingeschränkt wird. Insbesondere die Konzentration der Rechtsprechung des Verfassungsgerichtshof auf die Sicherung der professoralen Mehrheit in allen wissenschaftsrelevanten Entscheidungen wird nach Ansicht deutscher Hochschulräte der Entwicklung der Wissenschaft und der Hochschulen unter den Bedingungen der Vernetzung und des internationalen Wettbewerbs nicht gerecht.

Das vorliegende Positionspapier erläutert in diesem Zusammenhang aus Sicht der Hochschulräte wesentliche Punkte. Es basiert auf Diskussionen innerhalb des Forums Hochschulräte und berücksichtigt die umfangreichen Erfahrungen und Erkenntnisse der Teilnehmenden dieses Forums. Hochschulräte sind dem Grundsatz der Hochschulautonomie verpflichtet. Sie begleiten – bei länderspezifisch sehr unterschiedlich ausgestaltetem Aufgaben- und Kompetenzzuschnitt – die jeweilige Hochschule konstruktiv-kritisch aus der Außenperspektive, um Eigenverantwortung, Zukunftsorientierung und Entscheidungsfähigkeit der Hochschulen zu fördern und teilweise Hochschulen auch zu kontrollieren.

### II) HINTERGRUND

Die Organisationseinheiten der Wissenschaft haben immer wieder ihre Anpassungsfähigkeit an die jeweiligen Erfordernisse der Zeit und vor allem an die dynamischen Veränderungsprozesse in der Wissenschaft selbst bewiesen. Auch aktuell stehen Hochschulen vor großen Herausforderungen und folgenreichen Entwicklungen. Weltweit steigende Anteile eines Altersjahrgangs in den jeweiligen Hochschulsystemen und die wachsenden Anforderungen einer sich immer weiter vernetzenden Wissensgesellschaft bleiben nicht ohne Auswirkungen. Zunehmend wettbewerbliche Finanzierungsmöglichkeiten, verstärkte Kooperation mit externen Partnern und die Notwendigkeit zur Profilbildung angesichts der Diversifizierung und der Kosten der Wissenschaft haben in den Hochschulen den Wandel hin zur

*im blickpunkt*  
**Wissenschaft:  
Wer betreibt sie,  
wer entscheidet,  
wer managt?**

professionell geleiteten eigenverantwortlichen Hochschule (Hochschulmanagement statt „-verwaltung“) befördert.

Organisational zeigen sich die Hochschulen weiter flexibel. Forschung organisiert sich in den Hochschulen zum Beispiel mittlerweile nicht mehr nur über Lehrstühle, sondern auch über Fachgruppen, zentrale wissenschaftliche Einheiten, Forschergruppen, Sonderforschungsbereiche, Graduiertenkollegs und vieles mehr. Vielfach sind hochschulinterne und hochschulübergreifende Forschungsallianzen wie Exzellenzcluster, Graduiertenschulen und Schools etc. entstanden. Wissenschaftler sind – fächerspezifisch in unterschiedlicher Ausprägung – zunehmend auf Wissenschaft ermöglichende Infrastrukturen wissenschaftlicher, technischer und administrativer Art angewiesen. Es entwickeln sich zunehmend ausdifferenzierte Rollen und neue Professionen in der Wissenschaft (etwa Fakultätsmanager oder Geschäftsführer eines Sonderforschungsbereichs).

Bei aller Anpassungsfähigkeit gilt konstant: Wissenschaft wird in der Regel von Personen in Institutionen betrieben. Und die Wissenschaftsfreiheit nach Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes schützt nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts (BVerfG) sowohl die einzelnen wissenschaftlich arbeitenden Akteure als mittelbar auch die Wissenschaft ermöglichende Institution. Auf die aktuelle Situation angewendet heißt das konkret: Der einzelne Wissenschaftler muss Gegenstand, Methoden und Schlussfolgerungen seiner wissenschaftlichen Tätigkeit bestimmen können, so wie die Hochschule in der Lage sein muss, ihre Strategie und Profilierung im Rahmen der Hochschulplanung und -entwicklung des Landes autonom zu gestalten. Nicht selten besteht ein schwer auflösbares Spannungsverhältnis zwischen individueller und institutioneller Wissenschaftsfreiheit, das es produktiv zu nutzen und zu gestalten gilt.

Aufgrund des auch von den Hochschulen geforderten Rückzugs des Staates aus der unmittelbaren administrativen Hochschulsteuerung und der Stärkung der Eigenverantwortung und Autonomie der Hochschulen hat in den vergangenen Jahren die institutionelle Seite an Gewicht gewonnen. Aus Perspektive der Hochschulräte stellt eine solche Stärkung der Hochschulorganisation und -leitung keine Bedrohung für die individuelle Wissenschaftsfreiheit dar. Die individuelle Wissenschaftsfreiheit bedarf zu ihrer Realisierung in der Praxis vielmehr der institutionellen Absicherung. Die Institution sichert diese gegen Gefährdungen von außen (etwa illegitime staatliche Eingriffe). Damit die Stärkung institutioneller Wissenschaftsfreiheit und Professionalisierung der Hochschulleitung jedoch intern nicht auf Kosten der individuellen Autonomie der einzelnen Wissenschaftler gehen, wurden sie unmittelbar mit der Einführung eines ausgewogenen Systems von Checks und Balances verknüpft: Hochschulleitungen werden mit weitreichenden Entscheidungskompetenzen ausgestattet, der Senat bildet als oberstes akademisches Entscheidungsorgan die Innensicht der Wissenschaft in der Hochschule ab, der Hochschulrat fungiert als (zumindest größtenteils extern besetzter) Ratgeber und übt – je nach landesgesetzlicher Ausgestaltung – teilweise auch Aufsichtsfunktionen aus. Nur institutionelle Autonomie, die adäquat und partizipativ umgesetzt wird, sichert die individuelle Wissenschaftsfreiheit und ermöglicht

*im blickpunkt*  
**Wissenschaft:  
Wer betreibt sie,  
wer entscheidet,  
wer managt?**

wissenschaftsnahe Entscheidungen. Ein konstruktives Zusammenwirken innerhalb der Hochschule sowie zwischen Hochschulen und Staat ist unabdingbar, um in einem herausfordernden Umfeld erfolgreich agieren zu können.

### **III) EMPFEHLUNGEN**

#### **1. Dem Wissenschaftssystem Zukunftsperspektiven eröffnen**

Das moderne Wissenschaftssystem bietet ein sehr differenziertes Bild an wissenschaftlich arbeitenden Akteuren. Das BVerfG spricht daher – im Gegensatz zur Rechtsprechung des Verfassungsgerichtshofs 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. Die Bedingungen, unter denen heute wissenschaftliche Arbeit erbracht und realisiert wird, sind weiterhin nach Disziplinen unterschiedlich. Aber generell gilt, dass Wissenschaft im internationalen Wettbewerb weniger singular, sondern eher kollaborativ, in Netzwerken unterschiedlichster Akteure und in Angewiesenheit auf unterstützende Strukturen geschieht und dass Wissenschaft sich stärker als früher dem Ringen um Ressourcen stellen muss. Die Hochschulen müssen deshalb adäquate Bedingungen für alle wissenschaftlich Tätigen schaffen können. Dies sollte in der Gesetzgebung der Länder wie in der Rechtsprechung angemessene Berücksichtigung finden.

#### **2. Handlungsfähige Hochschulleitungen weiter ermöglichen**

Angesichts der Entwicklung des Wissenschaftssystems sind professionell agierende Hochschulleitungen unentbehrlich. Schwerpunktsetzungen, Profilierungen und Umstrukturierungen müssen möglich und umsetzbar sein. Eine handlungsfähige Hochschulleitung ist elementarer und konstitutioneller Garant der Wissenschaftsfreiheit gegenüber den Eingriffsversuchen des Staates und sonstiger externer und interner Akteure. Daneben ist die Übertragung von Budget-, Organisations- und Personalautonomie sowie Planungs- und ministeriellen Fachaufsichtsfunktionen auf die Hochschulen, wie dies in einer Reihe von Ländern geschehen ist, ohne ein Kontrollorgan der Hochschule, das mehrheitlich nicht aus Mitgliedern der Hochschule besteht (dem Hochschulrat), nicht verantwortlich umsetzbar. In letzter Konsequenz fungiert also der Hochschulrat in seiner Mittlerrolle zwischen Staat, Hochschule und Gesellschaft auch als ein Garant individueller Wissenschaftsfreiheit.

Eine handlungsfähige Hochschulleitung und ein zumindest überwiegend extern besetzter Hochschulrat müssen jedoch – wie auch vom BVerfG eingefordert – eingebunden sein in ein System von Checks und Balances. Aus Sicht der Hochschulräte können die Checks und Balances in der konkreten Ausgestaltung durchaus sehr unterschiedlich konstruiert werden. Grundlegend ist aber, dass die Umsetzungswege auf eine praktikable Weise starke, jedoch partizipative Leitungen in austarierter Balance zwischen den komplementären Funktionen und Rollen der Hochschulleitung, des Senats und des Hochschulrats ermöglichen.

*im blickpunkt*  
**Wissenschaft:  
Wer betreibt sie,  
wer entscheidet,  
wer managt?**

Die Leitsätze der Entscheidung des BVerfG vom 24. Juni 2014 skizzieren dafür einen überzeugenden Ansatz. Sie halten fest, dass alle wesentlichen Entscheidungen einer Hochschule entweder unmittelbar durch das „Vertretungsorgan der akademischen Selbstverwaltung“ gesteuert und entschieden werden müssen oder durch Gremien/Organe (wie etwa der Hochschulleitung oder dem Hochschulrat) zu verantworten sind, die von diesem Vertretungsorgan, dem Senat (gegebenenfalls gemeinsam mit anderen, jedenfalls aber prägend durch den Senat), legitimiert wurden. Die Leitsätze fordern zu Recht nicht, dass alle wesentlichen Entscheidungen einer autonomen und eigenverantwortlichen Hochschule durch Hochschullehrermehrheit entschieden werden müssen. Da sich kaum noch hochschulische Entscheidungssituationen identifizieren lassen, die nicht in irgendeiner Weise als „wissenschaftsrelevant“ anzusehen sind, wäre eine solch einseitige Verantwortungszuordnung schon allein kapazitativ in der Praxis kaum leistbar.

### **3. Europäischen Kontext berücksichtigen**

Deutsches Hochschulrecht muss heute als Teil des europäischen Hochschul- und Wissenschaftsraums verstanden werden und dessen Entwicklung berücksichtigen. Das Prinzip der Wissenschaftsfreiheit ist Teil der westlichen Wertegemeinschaft. Seine erste Kodifizierung erfolgte 1832 im Gründungsgesetz der Kantonsuniversität Zürich mit der Formulierung „an der Hochschule gilt akademische Lehr- und Lernfreiheit“. „Die Wissenschaft und ihre Lehre ist frei“ lautet Artikel 17 des österreichischen Staatsgrundgesetzes aus dem Jahr 1867. In keinem dieser beiden Länder gilt – im Gegensatz zur Entscheidung des VerfGH – jedoch die Professorenmehrheit als verfassungsrechtliche Vorgabe für die Organisation der Hochschulen. Dies ist in Österreich durch den Verfassungsgerichtshof explizit bestätigt worden.

### **4. Spielraum für länderspezifische Lösungen erhalten**

Da Hochschulen sich stetig im Wandel befinden, müssen gesetzliche Regelungen dem Rechnung tragen und Freiräume sowie Flexibilität für hochschulindividuelles Handeln eröffnen. Unterschiedliche Lösungsansätze müssen möglich sein. Dies wiederum setzt voraus, dass Gerichte den Landesgesetzgebern und -ministerien entsprechend ausreichend Handlungsspielraum lassen. Bereits das Minderheitsvotum zweier Richter am BVerfG zum Hochschulurteil von 1973 argumentiert treffend, dass „verfassungsgerichtliche Verbote im Unterschied zu inhaltsgleichen Gesetzesregelungen auch in ihren Fehleinschätzungen nur schwer korrigierbar sind und die weitere hochschulpolitische Entwicklung in einer krisenhaften Übergangsphase festschreiben, in der sich der Freiheitsgedanke eher in zukunftsöffnender Flexibilität bewähren müsste“. Dieser Grundsatz gilt auch in der aktuellen Situation. Gesetzgeber und Gerichte sollten Grundprinzipien festlegen, nicht jedoch deren Umsetzung über detaillierte Verfahrensregeln vorgeben.

im blickpunkt  
Personalentwicklung als  
Teil der Hochschulratsarbeit

## Personalentwicklung als Führungsaufgabe und Teil der Organisationsentwicklung in Hochschulen

GUNDA RÖSTEL, KAUFMÄNNISCHE GESCHÄFTSFÜHRERIN, STADTENTWÄSSERUNG DRESDEN GMBH, AUFSICHTSRAT, ENBW; VORSITZENDE DES HOCHSCHULRATES, TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN



Gunda Röstel

Wo immer eine Ressource – in diesem Fall Studierende und Personal – unendlich groß zu sein scheint, geht man relativ sorglos mit ihr um. Das merkt man schon daran, dass belastbare Statistiken zum Verlauf bei Promotionen oder Habilitationen ebenso schwer zu finden sind wie Benchmarks für Krankenstand oder Mitarbeiterzufriedenheit an Hochschulen. Die Notwendigkeit von Personalentwicklung an Hochschulen wurde lange unterschätzt.

Doch stehen Hochschulen in einem immer schärfer werdenden Wettbewerb. Noch nie war die Zahl der unbesetzten Stellen für Akademiker so hoch wie heute. Erfolgreiche Firmen gehen immer mehr dazu über, ihre Nachwuchskräfte frühzeitig über attraktive Angebote zu rekrutieren und zu sichern.

Finanziell können die Hochschulen im derzeitigen wirtschaftlichen Umfeld nicht mithalten. Auch gesicherte Langfriststellen sind nicht für alle Hochschulangehörigen zu erreichen. Zukunftsträchtige Wissenschaftskarrieren lassen sich kaum nach dem heutigen Muster der Aneinanderreihung von im Durchschnitt fünf bis sechs Zeitverträgen gestalten.

Freiheit und das Privileg der Befassung mit den spannendsten Themen unserer Zeit sind und bleiben starke Säulen, die die Attraktivität von Hochschulen begründen. Doch diese Säulen stehen sicherer, wenn das Fundament mit attraktiven Arbeitsbedingungen und generell in der Art und Weise des Umgangs mit Personal erneuert wird. Personal- und Organisationsentwicklung bietet die Grundlage, um im Wettbewerb zu bestehen.

„Mich hat nie jemand gefragt!“ – genau das zielt auf den Kern von Personalentwicklung; nämlich für Rahmen zu sorgen, die Motivation und Leistungsfähigkeit zugunsten des Gesamtsystems fördern. Die Bedeutung und Notwendigkeit von Personalentwicklung lässt sich anhand folgender fünf Thesen untersetzen:

### Personalentwicklung an Hochschulen liegt im Trend

Die Deutsche Forschungsgemeinschaft fördert entsprechende Konzepte, Landesministerien geben Geld für Konzepte zur Förderung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Nachwuchses und die aktuelle Exzellenzinitiative will Personalentwicklung honorieren. Aber verändern Konzepte die Realität? An dieser Stelle von der Theorie in die Praxis, vom guten Vorsatz zum gemeinsamen Handeln sind Hochschulräte als Begleiter, Berater, als förderndes und forderndes Gremium in besonderer Weise in der Pflicht.

im blickpunkt  
**Personalentwicklung als  
Teil der Hochschulratsarbeit**

**Personalentwicklung erfordert einen kulturellen Wandel an Hochschulen**

Gute Personalentwicklung an Hochschulen bedeutet, Menschen zu unterstützen, sich entsprechend ihrer Begabungen und Fähigkeiten entwickeln zu können. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte, aber auch Kollegen an Hochschulen achtsam miteinander umgehen. Bei dem notwendigen kulturellen Wandel an Hochschulen gehören die Menschen ins Zentrum unseres Denkens und Handelns. Grundlage dafür sind gemeinsame Wertvorstellungen und Normen, allen voran Respekt, Wertschätzung und Vertrauen im Miteinander und die Identifikation mit dem Gesamtsystem.

**Personalentwicklung braucht einen systemischen Ansatz**

Personalentwicklung ist Teil der Hochschulstrategie und erschöpft sich nicht in einem Katalog von Fort- und Weiterbildung. Sie findet sich in einer Balance aus Bedarfen und Angeboten auf der Systemebene, auf zu definierenden Organisations-ebenen und auf der individuellen Ebene wieder. Eines der wichtigsten Instrumente hierzu sind strukturierte Mitarbeitergespräche über die gesamte Organisation hinweg. Sie bilden die zentrale Grundlage für zielgerichtete Personalentwicklung, die die Interessen des Systems ebenso berücksichtigt wie die Interessen des Einzelnen.

**Personalentwicklung ist Führungsaufgabe**

Personalentwicklung ist Teil der Hochschulstrategie und damit die Anbindung an die Hochschulleitung konstitutiv. Das Verhalten der Hochschulleitung ist von entscheidender Bedeutung, weil es stilbildend und damit kulturell als Vorbild, als Schwerpunktsetzung wirkt. Führung ist dabei kein Privileg, sondern eine Dienstleistung, die ganz besondere Fähigkeiten erfordert. Wer Personal führt, sollte sich fortbilden und beraten lassen.

**Personalentwicklung braucht die Unterstützung der gesamten Hochschule**

Die Partizipation von Hochschulangehörigen drückt bereits im Verfahren jene Wertschätzung aus, die die Organisation allen Mitarbeitern ganz unabhängig von ihrem Status und ihrer Beschäftigungssituationen zuteilwerden lässt. Dies setzt Vertrauen in die Beschäftigten voraus und über alle Führungsebenen hinweg eine offene Kommunikation.

Der Erfolg systematischer Personalentwicklung bemisst sich an Mitarbeiterzufriedenheit, guten Ergebnissen, am Krankenstand, an einer niedrigen Fluktuation, schlussendlich an der Fähigkeit des Gesamtsystems, sich Veränderungen nicht nur anpassen zu können, sondern diese vorausschauend zu gestalten. Hochschulräte sollten deshalb mit Aufmerksamkeit darauf drängen, dass Veränderungen der Personal- und Organisationsentwicklung nicht nur gut niedergeschrieben, sondern in der Realität auch umgesetzt werden und dass bei der Personalauswahl, gleich auf welcher Leitungsebene, Führungskompetenz stärker in den Vordergrund rückt und lebenslanges Lernen gerade in diesen Fragen zur Selbstverständlichkeit wird. Als Begleitung, Beratungs- und Beschlussgremium der Hochschulen sollten Hochschulräte der Herausforderung „Personal- und Organisationsentwicklung“ die Bedeutung zukommen lassen, die es verdient.

» Den vollständigen Beitrag von Gunda Röstel lesen Sie unter:

<http://bit.ly/2iCv6gK>

im blickpunkt

Personalentwicklung als  
Teil der Hochschulratsarbeit



Wilfried Müller

## Der Weg ins Präsidium: Das Weiterbildungsprogramm „Führung als Chance“ für Mitglieder von Hochschulpräsidien

PROF. DR. WILFRIED MÜLLER, VORSITZENDER DES HOCHSCHULRATES, UNIVERSITÄT KASSEL, ALT-REKTOR, UNIVERSITÄT BREMEN, „HOCHSCHULMANAGER DES JAHRES 2012“

Das aktuelle Modell der präsidialen Leitung an Hochschulen ist weder rein kollegialer noch rein managerialer, sondern hybrider Natur. Zu diesem Ergebnis kommt der Hochschulforscher Bernd Kleinmann<sup>1</sup> in einer empirischen Studie über das Leitungshandeln von Präsidenten: Zwischen einer machtpolitischen Durchsetzungs- und einer eher sanften Überzeugungsstrategie müssen tagtäglich Kompromisse gefunden werden. Im Grunde gilt diese Charakterisierung mehr oder weniger für alle Mitglieder eines Präsidiums.

Die Aufgabe von „Führung als Chance“ besteht darin, Vize-Präsidenten auf dieses widersprüchliche Rollenmodell in den Leitungsorganen deutscher Hochschulen vorzubereiten. Hierzu bieten Hochschulrektorenkonferenz und CHE – finanziell unterstützt vom Stifterverband – seit mehr als vier Jahren eine umfassende Weiterbildung (dreimal drei Tage) für Vize-Präsidenten an. Für das CHE sind Frank Ziegele und Jutta Fedrowitz, als Unternehmensberater seit Mai 2017 Hubert Sonntag (Hattinger Büro; lange Zeit nahm diese Rolle Joachim Selter von der Trainergemeinschaft Berlin ein) und für die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) der Autor dieses Textes als langjähriger Rektor der Universität Bremen und vierjähriges Mitglied des Präsidiums der HRK für Planung und Durchführung dieser Weiterbildungsveranstaltungen verantwortlich.

Die thematischen Schwerpunkte beziehen sich auf die Rolle im Präsidium, den Umgang mit akademischen Gremien und zentraler Verwaltung und Reaktionsweisen auf externe Anforderungen aus Medien, Politik und Wirtschaft. Das Konzept wird durch eine enge Verbindung von theoretischen Impulsen, intensiven Diskussionen und *Probearbeit* bestimmt. Die theoretischen Vorgaben beziehen sich auf zentrale Aufgaben des Leitungshandelns in einer Hochschule, zum Beispiel Strategieentwicklung und -umsetzung, Verhandlungsstrategien bei unterschiedlichen Interessenlagen, Entscheiden im Spannungsfeld von Macht und Überzeugen etc.

Als Formate des *Probearbeit* werden die kollegiale Fallberatung, Rollenspiele mit Entscheidungszwang sowie die Bearbeitung von Fällen in kleinen Gruppen angeboten. Außerdem wird allen Teilnehmern die Möglichkeit gegeben, ihre persönlichen actions plans auf den Workshops diskutieren zu lassen. Vorträge ausgewählter externer Experten aus Politik, Wirtschaft und ausländischen Hochschulen

## im blickpunkt Personalentwicklung als Teil der Hochschulratsarbeit

ergänzen das Angebot. Insgesamt könnte man das didaktische Konzept mit „Exemplarisches Lernen und kreative Suche nach praxistauglichen Problemlösungen“ umschreiben.

In den ersten vier Jahren haben 50 Teilnehmer, zu 60 Prozent Vize-Präsidentinnen, an diesem Weiterbildungsangebot teilgenommen und es fast durchgängig positiv bis sehr positiv bewertet. Inzwischen treffen sich einmal im Jahr rund zehn Alumni, um ihre Erfahrungen als Vize-Präsidenten auszutauschen. Aus den ersten beiden Jahrgängen haben drei Teilnehmer erfolgreich als Präsident kandidiert, zwei an Fachhochschulen und eine an einer Universität.

Den Hochschulräten möchte ich zwei Vorschläge für ihre Mitarbeit in Findungskommissionen oder gar Vorentscheidungsgremien bei der Wahl von Präsidenten machen: Von den in die engere Auswahl gekommenen Kandidaten neben Erfahrung in Leitungspositionen

- die Beteiligung an einem Assessment-Center einer in Hochschulfragen erfahrenen Personalberatungsagentur und
- die Teilnahme an auf das spezielle Amt zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen zu verlangen.

In britischen, US-amerikanischen und kanadischen Universitäten ist das schon seit Jahrzehnten der Fall.

» Mehr Informationen zum Programm „Führung als Chance“ finden Sie unter:

<http://bit.ly/2jt5fb8>

im blickpunkt

Personalentwicklung als  
Teil der Hochschulratsarbeit



Manfred Nettekoven

## Tenure Track und neue Wege der Personalentwicklung

MANFRED NETTEKOVEN, KANZLER, RWTH AACHEN

Eine bewusste Herangehensweise und aktive Begleitung wissenschaftlicher Karriere durch deutsche Universitäten hat nur eine relativ kurze Tradition. Ein erster Aufschlag wurde in 2006 durch die Schaffung der sogenannten Juniorprofessur gemacht, größere Aufmerksamkeit erhielt das Thema aber vor allem durch die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder. Es ist womöglich ein Segen, dass Personalentwicklung auf sehr individuelle Rezepturen trifft, welche durch die Möglichkeiten, das Selbstverständnis und die Fächer Kultur einer Universität geprägt sind.

An der RWTH Aachen gehen wir davon aus, dass der Weg zur Professur nur einer von sehr unterschiedlichen Karrierewegen des wissenschaftlichen Nachwuchses sein kann. Deswegen ist eine sehr frühe und auf ein ganzes System von Weichenstellungen beruhende Begleitung besonders sinnvoll. In einer Multi-Layer-Organisation – die einer Universität – bedeutet das organisatorisch, dass eine wissenschaftliche Qualität, die sich in Instituten und Fakultäten umsetzt, auch durch auf zentraler Ebene verortete Angebote sinnvoll ergänzt werden muss. Durch die Tatsache, dass wir mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen sehr eng zusammenarbeiten und mit dem Forschungszentrum Jülich ein gemeinsames Joint Venture betreiben, hat diese Zentrale noch einmal komplementäre Strukturen bei unseren Partnern. Zusammen halten wir ein sehr heterogenes und sehr individuelles Angebot bereit, bei dem sich die Partner sinnvoll ergänzen und bereichern.

Insgesamt ist die Weiterentwicklung der Personalentwicklung ein lebendes Projekt, das in Hinblick auf seine Zielerreichung immer wieder neu nachjustiert, evaluiert und ergänzt werden muss. Auch hier gelten analoge Prinzipien, die sich von einer klugen Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Elementen ergeben. Innovationstreiber sind sehr häufig die Teilnehmer an den Weiterbildungs- und Coachingangeboten selbst. Übergreifende Strukturen, sowie wie sie mit dem Forschungszentrum Jülich und auch den Universitäten im Rheinland haben, helfen, Trends zu erkennen und Wege zu verbessern.

Die internationale Wettbewerbssituation, in der wir uns wiederfinden, zusammen mit dem originären Wunsch, aus der gesamten Welt interessante Persönlichkeiten für unsere Universität zu gewinnen, sind das Bindeglied zwischen kluger wissenschaftlicher Personalentwicklung und der Implementierung eines Tenure-Track-Verfahrens.

im blickpunkt  
Personalentwicklung als  
Teil der Hochschulratsarbeit

## Vielfalt als Chance: Potenziale von Diversität für die Personalentwicklung an Hochschulen. Das Beispiel Hochschule Koblenz

PROF. DR. DANIELA BRAUN, VIZEPRÄSIDENTIN FÜR LEHRE UND DIVERSITY, HOCHSCHULE KOBLENZ



Daniela Braun

Durch das 2006 verabschiedete Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG), durch Programme zur Öffnung der Hochschulen für Studierende mit nicht traditionellem Hochschulzugang und auch durch die im Zuge des Bologna-Prozesses forcierten Anstrengungen der Hochschulen im Bereich der Internationalisierung stieg die Notwendigkeit, strategisches Diversitätsmanagement in Bildungs- und Forschungseinrichtungen zu entwickeln und zu implementieren. Dies gilt besonders für die Hochschule Koblenz, die im Rahmen des Hochschulpakts seit 2006/07 einen Aufwuchs um mehr als 50 Prozent an Studierenden zu verzeichnen hat, das Gros davon nicht traditionelle Studierende. Neue E- und Blended Learning-basierte (Fern-)Studienformate haben zudem zu einem weiteren Anwachsen der Gruppe *atypischer* Studierender geführt. Unter anderem im Sinne der Chancengerechtigkeit musste auf diese Heterogenität und die individuellen Bildungsbiografien mit entsprechenden Konzepten und flankierenden Förder- und Betreuungsangeboten reagiert und ein umfassendes Diversity-Management institutionalisiert werden.

Diesen Impulsen ist die Hochschule Koblenz gefolgt und konnte durch die Teilnahme am Auditierungsverfahren des Stifterverbandes *Vielfalt gestalten* ein Diversity-Konzept initiieren. Ziel war es, die Profilbildung der Hochschule – die Verschiedenheit und Vielfalt als Bereicherung und Chance betrachtet und die internationale Ausrichtung in Lehre und Forschung vorantreibt – weiterzuentwickeln.

Dabei versteht sich die Hochschule Koblenz als lernende Organisation, die einen integrativen Ansatz verfolgt, der von einem holistischen Lernen der Organisation ausgeht. Es wird ein Diversity-Management angestrebt, bei dem es nicht nur um die Wertschätzung und Anerkennung der individuellen Vielfalt geht, sondern auch die Veränderung der gesamten Organisation im Fokus steht. Heterogene Perspektiven, Methoden und Herangehensweisen tragen dazu bei, bisherige mögliche Grenzen des Lösens von Problemstellungen und Entwickelns von Innovationen zu überwinden. In diesem Sinne ist Diversity-Management eine Form der Organisationsentwicklung, welche auch Personalentwicklung auf besondere Weise einschließt. Dass das Diversity-Management der Hochschule erfolgreich ist und eine offene Hochschulkultur befördert, zeigt die stetig steigende Zahl der Studierenden wie auch die Tatsache, dass die Hochschule Koblenz in den vergangenen Jahren regelmäßig Spitzenplätze in den Datenauswertungen des CHE zum Studieren ohne Abitur belegt (Studienanfänger ohne allgemeine Hochschulzugangsberechtigung). Die Grundlage für die Entwicklung und Implementierung von zielgruppenspezifischen und weiteren diversitätsorientierten Angeboten und Maßnahmen ist die

*im blickpunkt*  
Personalentwicklung als  
Teil der Hochschulratsarbeit

Anschlussfähigkeit an die folgenden, bereits bestehenden Strategien und Konzepte der Hochschule Koblenz:

- Leitbild der Hochschule
- Hochschulentwicklungsplan
- Hochschulentwicklung und Qualität der Lehre
- Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungskonzept
- Gleichstellungs- und Frauenförderplan
- Vereinbarkeit Studium, Beruf und Familie (3. Re-Auditierung 2012)
- Dynamisches Personalentwicklungskonzept

Ein im Jahr 2013 gegründeter Arbeitskreis Diversity und eine Diversity-Beauftragte führen die hochschulinternen Schnittstellen, das heißt die Vertreter der einzelnen Kategorieansätze (Gleichstellung, Beeinträchtigung und Gesundheit, Kulturelle Vielfalt, Soziale Vielfalt und sexuelle Identität) zusammen.

Ziel ist, die bisher voneinander entkoppelten Ansätze, vertreten durch einzelne Beauftragte in ihren Schnittstellen, zu vernetzen (politische Dimension) und für die Bereiche Organisation und Personal, Forschung und Lehre sowie Studierende (betriebliche Ebene) Diversitäts-Bewusstsein und Diversitäts-Handlungsfähigkeit herzustellen.

Obgleich Diversity-Management stets Bottom-up-Prozesse braucht, ist die positive Positionierung, Unterstützung und Prioritätensetzung seitens der gesamten Hochschulleitung unverzichtbar für gelingendes Diversity-Management – und diese Haltung und Position muss proaktiv in die Hochschule getragen werden.

## „Ein mit Laien besetztes Organ“

ULRICH MÜLLER, LEITER POLITISCHE ANALYSEN IM CENTRUM FÜR HOCHSCHULENTWICKLUNG



Ulrich Müller

Patricia Wendel untersucht in ihrer jüngst veröffentlichten juristischen Dissertation, die 2015 an der Universität Leipzig angenommen wurde, ob der Hochschulrat nach dem Modell des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes (SächsHSFG) mit dem Demokratieprinzip, der akademischen Selbstverwaltung und dem Prinzip der Bestenauslese nach Artikel 33 Absatz 2 des Grundgesetzes sowie Artikel 91 Absatz 2 der Verfassung des Freistaats Sachsen vereinbar ist. Sie kommt zu einem vernichtenden Ergebnis: „Da bereits die Einsetzung der Hochschulratsmitglieder das demokratische Prinzip und das Recht auf akademische Selbstverwaltung verletzt, sind auch die Entscheidungen des Hochschulrats nicht demokratisch legitimiert und verstoßen gegen das Selbstverwaltungsrecht“ (Seite 380). Diese fundamentale Kritik weitet Wendel auch auf die Hochschulratskonstruktionen in weiteren Ländern (Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Saarland), welche die Organisation der Hochschule ebenfalls als ausschließliche Körperschaft des öffentlichen Rechts kennen, aus (Seite 362).

Wendel beurteilt die Wirkung der Einführung von Hochschulräten insgesamt äußerst skeptisch; sie konstatiert: „Eine tatsächliche Autonomiestärkung ist mit Einführung des Hochschulrats [...] nicht verbunden“ (Seite 154). Offen bleibt dabei, auf welcher empirischen Basis sie diese Einschätzung trifft. Immerhin besteht in der Praxis der Hochschulratsarbeit doch erheblicher Interpretationsspielraum, ein Blick in Gesetzestexte und -kommentare allein ist daher für eine solch pauschale Beurteilung nicht ausreichend. Auch die Professionalisierung der Hochschulleitung werde, so Wendel, mit dem Hochschulrat nach Paragraph 86 des Sächsischen Hochschulfreiheitsgesetzes (SächsHSFG) nicht erreicht (Seite 154f). Es handele sich bei Hochschulratsmitgliedern „um Laien, welche nicht die erforderliche Sachkunde oder den erforderlichen Sachverstand aufweisen“ (Seite 154). Auf Seite 157 f. spricht die Autorin zahlreichen namentlich genannten Hochschulratsmitgliedern explizit eine „Vertrautheit mit dem Hochschulwesen“ rundweg ab, diese sei bei ihnen „nicht erkennbar“. Ein solche „Laienverwaltung“ (Seite 92) durch unqualifizierte Hochschulräte wirke der Verwaltungsprofessionalisierung entgegen.

Die Autorin bleibt allzu häufig in juristischen Detaildiskussionen stecken, der Blick in die tatsächliche Praxis der Hochschulratsarbeit beziehungsweise der Gewährleistung zeitgemäßen Hochschulmanagements ist an keiner Stelle prägender Teil ihrer Forschung. Ihre Ergebnisse und Schlussfolgerungen wirken mitunter realitätsfern, etwa wenn sie festhält, eine personelle demokratische Legitimation läge erst dann vor, „wenn der Hochschulrat ausschließlich vom Senat und *nur mit Hochschulmitgliedern, aufgegliedert nach den Mitgliedergruppen, eingerichtet wäre*“ (Seite 330). Welchen Nutzen ein vom Senat berufener Nebensenat überhaupt haben soll, bleibt dabei ungeklärt.

---

 in schrift

Immer wieder fragt man sich als Leser, ob sich de facto manche Kritikpunkte nicht anders darstellen als Wendel sie de jure beschreibt. Kann ein Hochschulrat in Sachsen wirklich weder Kommissionen noch Ausschüsse bilden, nur weil sich hierfür keine explizite Rechtsgrundlage im SächsHSFG findet (Seite 116)? Ist das Rede- und Teilnahmerecht von Vertretern des Ministeriums wirklich „eine unzulässige Beeinflussung des gesamten Hochschulrats“ (Seite 339) oder vielmehr bewährte Praxis? Ist es wirklich fraglich, ob ein Hochschulrat ein Organ der Hochschule ist, wenn er mehrheitlich extern besetzt ist (Seite 103, Fußnote 341)? Trifft es zu, dass – weil die sächsischen Hochschulen nach Paragraph 2 Absatz 1 SächsHSFG allein als Körperschaft des öffentlichen Rechts errichtet sind –, „die Schaffung einer Verbindung [der Hochschule] zu Gesellschaft und Wirtschaft nicht erforderlich und verfassungsrechtlich sogar bedenklich“ ist (Seite 86) und der Hochschulrat entsprechend nur die Interessen der Hochschulmitglieder und -angehörigen wahrnehmen darf?

Die vorgelegte Dissertation mag für das sächsische Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst eine teilweise anregende Lektüre bieten, offeriert die Autorin doch im Detail Verbesserungsvorschläge, etwa zur Platzierung einzelner Paragraphen sowie zu präziseren Formulierungen des Gesetzestextes (etwa Seite 67 sowie Seite 83, Fußnote 249). Für Hochschulratsmitglieder, die als Praktiker agieren, bietet die Veröffentlichung keinen greifbaren Nutzen.

*Wendel, Patricia: Der Hochschulrat. Unter besonderer Berücksichtigung der Hochschule als ausschließlicher Körperschaft des öffentlichen Rechts (Schriften zum Bildungs- und Wissenschaftsrecht, Band 19). Nomos, Baden-Baden, 2016.*

» **Inhaltsverzeichnis:**  
<http://bit.ly/2AdA4Lx>

## Neue Regelungen zu Hochschulräten

### **BADEN-WÜRTTEMBERG**

Durch das Urteil des Verfassungsgerichtshofs Baden-Württemberg vom 14. November 2016 wurden die Regelungen zur Wahl und zur Abwahl von Hochschulrektoren und Mitgliedern des Rektorats im Landeshochschulgesetz (LHG) für verfassungswidrig erklärt (vgl. die ausführliche Darstellung im Newsletter update 1/2017). Das Land kündigte an, es werde dieser Entscheidung inhaltlich Rechnung tragen, mit der Maßgabe, dass die Strategiefähigkeit der Hochschulen nicht geschwächt wird. Die entsprechende Novellierung der betroffenen Regelungen muss bis Ende März 2018 erfolgen.

Am 19. September 2017 wurde nun der Entwurf eines Gesetzes zur Weiterentwicklung des Hochschulrechts (HRWeitEG) vom Ministerrat gebilligt, welches das LHG novellieren soll. Der Gesetzentwurf wurde den betroffenen Hochschulen und Verbänden zu Anhörung bis zum 3. November übersandt. Anschließend wird der Gesetzentwurf erneut von der Landesregierung beraten. Die Einbringung in den Landtag ist für Januar 2018 vorgesehen.

#### **Als wesentliche Änderungen sind folgende zu nennen:**

- Die Doktoranden werden in einer eigenen Gruppe zusammengefasst; die Promovierenden erhalten einen eigenen Status in den Hochschulgremien (§ 38 Abs. 5).
- Die Bedingungen für kooperative Promotionen werden verbessert. HAW-Professoren können künftig an die Fakultät einer Universität assoziiert werden. Mit der Assoziierung in eine universitäre Fakultät können sie Promovierende eigenständig betreuen, ohne weitere inneruniversitären Rechte und Pflichten in der akademischen Selbstverwaltung (§ 38 Abs. 6a).
- Die Hochschulen erhalten die Möglichkeit, wissenschaftsgeleitete Existenzgründungen zu unterstützen (§ 2 Abs. 5 HRWeitEG).

Hauptanlass für die Gesetzesnovelle war allerdings der Auftrag des Verfassungsgerichtshofs Baden-Württemberg, dem Gebot der Wissenschaftsfreiheit stärker zu entsprechen. Dies wurde – was das Positionspapier der Hochschulräte deutlich kritisiert – vom Gericht insbesondere als individuelles Freiheitsrecht der Hochschullehrer sowie ihrer gewählten Vertretung im Senat interpretiert. Diese müssen der Ansicht des Verfassungsgerichtshofes zufolge bei allen wesentlichen wissenschaftsrelevanten Entscheidungen von Forschung und Lehre die Mehrheit haben.

Da das Ministerium entscheidungs- und strategiefähige Rektorate für unverzichtbar hält und entsprechend die Kompetenzverteilung zwischen Rektorat und Senat nicht verschieben will, muss im Gegenzug zu starken Handlungsspielräumen des Rektorats eine Möglichkeit vorgesehen werden, dass die Mehrheit der Hochschullehrer eigenständig das Rektorat abwählen kann – ohne die Beteiligung weiterer Statusgruppen, Hochschulgremien oder des Wissenschaftsministeriums.

## im gesetz

Vor diesem Hintergrund soll nun ergänzend zur bisherigen Regelung im LHG ein exklusives Recht für die Gruppe der Professoren eingeführt werden: Im Ausnahmefall einer tiefen Vertrauenskrise zwischen Rektorat und Professorenschaft dürfen künftig die Hochschullehrer die hauptamtlichen Rektoratsmitglieder über den Weg einer Ur-Abwahl des Amtes entheben. Hierfür müssen mindestens 10 Prozent der Professoren ein Abwahlbegehren beantragen. Bei der Abstimmung selbst muss die Mehrheit der Professoren an der gesamten Hochschule für die Abwahl stimmen. Diese Mehrheit muss außerdem an mindestens der Hälfte aller Fakultäten oder Sektionen erreicht werden. Zuvor muss es die Gelegenheit für Anhörungen und Stellungnahmen geben, Senat und Hochschulrat beschließen je eine Stellungnahme zum Abwahlbegehren (§ 18a HRWeitEG). Auf diese Weise wird gesichert, dass nur in Fällen einer breiten Unzufriedenheit in der Hochschullehrerschaft eine Abwahl allein durch diese bewirkt werden kann. Daneben bleibt es bei der bisherigen Möglichkeit, durch übereinstimmende Voten von Senat und Hochschulrat mit Zustimmung des Ministeriums die Amtsbeendigung eines Rektoratsmitglieds herbeizuführen. Die Abwahlmöglichkeiten auf dezentraler Ebene werden ähnlich umgestaltet.

Die Dekane werden künftig nicht mehr qua Amt Mitglied im Senat sein, sondern als gewählte Vertreter ihrer Fakultät. In Zukunft werden alle professoralen Senatsmitglieder als Vertreter ihrer Fakultäten gewählt. Auf diese Weise soll dem Urteil des Verfassungsgerichtshofes entsprochen werden, die Mehrheit der gewählten Hochschullehrer zu garantieren, ohne den Senat durch zusätzliche Mitglieder aufzublähen.

» Anhörungsentwurf vom 11. September 2017:

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

## THÜRINGEN

Das Kabinett hat am 12. September 2017 den Entwurf für das „Thüringer Gesetz zur Stärkung der Mitbestimmung an Hochschulen und zur Änderung hochschulrechtlicher Vorschriften“ beschlossen. Dieser Gesetzentwurf ist dem Landtag zu weiteren Beratungen zugeleitet worden. Die Novelle soll im Frühjahr 2018 verabschiedet werden und in Kraft treten.

Der Entwurf hält an der bestehenden Struktur aus Präsidium, Senat und Hochschulrat fest, balanciert diese aber neu aus:

Der *Senat* wird gestärkt, in ihm soll künftig an Universitäten die Viertelparität gelten (bezogen auf die Statusgruppen Hochschullehrer, Studierende, akademische Mitarbeiter und nicht-wissenschaftliche Mitarbeiter), an Fachhochschulen die Drittelparität (Hochschullehrer, Studierende und nicht wissenschaftliche Mitarbeiter). Die Befugnisse des Senats werden im Vergleich zur derzeitigen Rechtslage ausgebaut.

## im gesetz

Stärkere Mitsprache wird bei wissenschaftsrelevanten Entscheidungen und bei der Wahl und Abwahl von Präsidiumsmitgliedern vorgesehen. Zu den Aufgaben des Senats gehören künftig zusätzlich die Erteilung des Einvernehmens vor Abschluss der Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) mit dem Ministerium, die Erteilung des Einvernehmens zu Anträgen des Präsidiums zur Inanspruchnahme der Erprobungsklausel und zu den Grundsätzen für die Ausstattung und Mittelverteilung und die Stellungnahme zum Entwurf des Wirtschaftsplans und zum Jahresabschluss.

Da das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft vorliegende Urteile des Bundesverfassungsgerichts dahingehend interpretiert, dass aufgrund verfassungsrechtlicher Vorgaben in allen Fragen von Forschung und Lehre eine „Professorenmehrheit“ gewährleistet sein muss, sieht der Entwurf vor, die Hochschullehrermehrheit in entsprechenden Fällen durch die Einbindung weiterer Mitglieder aus der Gruppe der Hochschullehrer in den Entscheidungsprozess zu gewährleisten. (Um besser beurteilen zu können, ob es sich jeweils um einen Sachverhalt handelt, der mit „einfacher“ beziehungsweise Hochschullehrermehrheit abgestimmt werden muss, wird nach Aussage des Ministeriums bis zum Inkrafttreten des Gesetzes ein entsprechender Katalog von Entscheidungsgegenständen erstellt.)

Mit der *Hochschulversammlung* wird (weitgehend analog zu den entsprechenden Regelungen in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen) ein neues Organ eingeführt, das sich aus den stimmberechtigten Senatoren und den externen Mitgliedern des Hochschulrats zusammensetzt. Sie wählt künftig die Präsidenten sowie Kanzler und beschließt den Struktur- und Entwicklungsplan. Dabei entscheidet sie jeweils mit der Mehrheit ihrer Mitglieder und einer Professorenmehrheit („doppelte Mehrheit“). „Patt-Situationen“ zwischen Senat und Hochschulrat sollen so vermieden werden. Die Hochschulversammlung soll zudem einen institutionellen Rahmen für eine enge Zusammenarbeit zwischen Hochschulrat und Senat bieten (mindestens einmal jährliche Sitzung).

Der *Hochschulrat* wird einerseits als Ratgeber und Qualitätssicherer in wissenschaftlichen Belangen bestimmt, andererseits als eine Art Aufsichtsrat in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht. Die Verantwortung des Hochschulrats im Finanzbereich soll gestärkt werden. Dazu erhält er aufsichtsratsähnliche Kontroll- und Aufsichtspflichten, indem er beispielsweise dem Wirtschafts- und Budgetplan zustimmen muss und den Jahresabschluss feststellt. Zusätzlich werden dem Hochschulrat auch weiterhin eine Mitgestaltung der Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen in der Hochschulversammlung und mit zahlreichen Stellungnahme- und Informationsrechten materielle Einflussnahmen ermöglicht (zum Beispiel ZLV).

Neu aufgenommen werden sollen laut Gesetzentwurf Regelungen zu Berichtspflichten des Hochschulrats gegenüber dem Senat und dem Ministerium.

Durch die Änderung des Besetzungsverfahrens erhalten der Senat und damit die Hochschulmitglieder maßgeblichen Einfluss auf die Besetzung des Hochschulrats,

---

 im gesetz

indem der Senat nunmehr alle Mitglieder wählt. Gleichlaufend zu den Abwahlmöglichkeiten der Präsidiumsmitglieder wird im Gesetz die Möglichkeit zur Aberufung der Hochschulratsmitglieder vorgesehen. Künftig wird eine aus internen und externen gemischte Besetzung des Hochschulrats vorgegeben.

Seltsam erscheint die Regelung, die vorsieht, dass künftig ein Vertreter des Ministeriums stimmberechtigtes Mitglied des Hochschulrats sein soll. Auch wenn der Entwurf im Gesetzestext explizit den Hinweis vorsieht, er solle wie auch die anderen externen Hochschulratsmitglieder nicht als Vertreter der Interessen der Einrichtung oder des Gremiums, denen sie ansonsten angehören, sondern im Interesse der Hochschule handeln (§ 34 Abs. 3), erscheinen hier Rollen- und Loyalitätskonflikte nahezu unvermeidlich.

Bundesweit einzigartig dürfte im Gesetzentwurf die Erprobungsklausel Paragraf 4 sein, die es dem Ministerium auf Antrag einer Hochschule ermöglicht, „zur Erprobung reformorientierter Hochschulmodelle, insbesondere zur Verbesserung der Entscheidungsfähigkeit, zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen, zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit oder zur Profilbildung“ durch eine zu befristende Rechtsverordnung abweichende Regelungen zu treffen. Die Gesetzesbegründung präzisiert nämlich (Seite 2), damit werde „den Hochschulen nunmehr gesetzlich die Möglichkeit eröffnet, nach dem Vorbild des an der Hochschule Nordhausen erfolgreich erprobten Modells vom gesetzlichen Leitbild abzuweichen und Hochschulrat und Senat zu einem Organ, dem Rat der Hochschule, zusammenzufassen.“

**» Gesetzentwurf der Landesregierung  
„Thüringer Gesetz zur Stärkung der Mitbestimmung an Hochschulen  
sowie zur Änderung weiterer hochschulrechtlicher Vorschriften“:**

*<http://bit.ly/2n9Nu5R>*

**» Pressedossier zu Eckpunkten des Gesetzentwurfs:**

*<http://bit.ly/2ADpJZX>*

**» „9 Irrtümer über das Thüringer Hochschulgesetz“:**

*<http://bit.ly/2Bjl63z>*

## Neu im Hochschulrat

### HOCHSCHULE ANHALT

#### Vorsitz

- Dr. Thomas Holzmann, Vizepräsident, Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau

#### Mitglieder

- Markus Bauer, Landrat, Salzlandkreis, Nienburg (Saale)
- Olaf Feuerborn, Präsident, Landesbauernverband Sachsen-Anhalt e.V., Magdeburg
- Dr. Claudia Perren, Direktorin, Stiftung Bauhaus Dessau, Dessau-Roßlau
- Carola Schaar, Präsidentin, IHK Halle-Dessau, Halle (Saale)

### UNIVERSITÄT BAYREUTH

#### Vorsitz

- Dr. Adalbert Weiß, Amtschef a.D., Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, München

### HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

#### Vorsitz

- Edelgard Bulmahn, Bundesministerin a.D.

### UNIVERSITÄT DER KÜNSTE BERLIN

#### Mitglieder

- Carla Delfos, Gründerin und Direktorin, European League of Institutes of the Arts – ELIA, Amsterdam, Niederlande
- Prof. Dr. h.c. Klaus-Dieter Lehmann, Präsident, Goethe-Institut, München

### HOCHSCHULE BONN-RHEIN-SIEG

#### Vorsitz

- Sylvie Hambloch-Gesinn, Rechtsanwältin, Bonn

#### Mitglieder

- Prof. Dr. Simone Bürsner, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Prof. Dr. Klaus Deimel, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Prof. Dr. Karin Hummel, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

im amt

- Prof. Dr. Peter Kaul, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg
- Rainer Otto, Kfm. Geschäftsführer, WIRTGEN GROUP Holding GmbH, Windhagen

### TECHNISCHE UNIVERSITÄT CLAUSTHAL

*Vorsitz*

- Dr. Harald Ludanek, ehem. Vorstand Techn. Entwicklung Skoda, Scania und Volkswagen Nutzfahrzeuge

*Mitglieder*

- Dr. Marina Frost, Hertie School of Governance, Berlin
- Prof. Dr.-Ing. Holger Hanselka, Präsident, Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Karlsruhe

### UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN

*Vorsitz*

- Prof. Dr. Klaus Trützschler, ehem. Mitglied des Vorstands, Franz Haniel & Cie, Duisburg

*Mitglieder*

- Dr. Marion Franke, Koordinatorin, NanoEnergieTechnikZentrum, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Matthias Gunzer, Leiter, Institut für Experimentelle Immunologie und Bildgebung, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Jens Gurr, Professor für Anglistik, Universität Duisburg-Essen
- Dr. Doris König, Geschäftsführerin, InterRex GmbH, Duisburg und ehem. Geschäftsführerin, König-Brauerei, Duisburg
- Prof. Dr. Nicole Krämer, Leiterin des Fachgebiets für Sozialpsychologie, Medien und Kommunikation, Universität Duisburg-Essen
- Jutta Krufft-Lohrengel, Präsidentin, Industrie- und Handelskammer zu Essen, Essen
- Prof. Dr. Werner Nienhüser, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen

### MEDIZINISCHE HOCHSCHULE HANNOVER

*Vorsitz*

- Prof. Dr. jur. Jörn Ipsen, ehem. Präsident, Niedersächsischer Staatsgerichtshof, Bückeburg

## LEIBNIZ UNIVERSITÄT HANNOVER

### Vorsitz

- Prof. Dr. Jürgen Mlynek, ehem. Präsident, Helmholtz-Gemeinschaft, Berlin

## FACHHOCHSCHULE KIEL

### Vorsitz

- Prof. Dr. Thomas Pawlik, Studiendekan Nautik & Seeverkehr, Hochschule Bremen.

### 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 Eduard Redlien GmbH & Co. KG, Kiel
- Jörg Orlemann, Hauptgeschäftsführer, IHK zu Kiel, Kiel

## HOCHSCHULE RHEIN-WAAL

### Vorsitz

- Prof. Dr. rer. nat. Aloys Krieg, Prorektor für Lehre, RWTH Aachen

## UNIVERSITÄT LEIPZIG

### Vorsitz

- Dr. Hans-Gerhard Husung, ehem. Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung, Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin und ehem. Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern (GWK), Bonn

### Mitglieder

- Siegfried Bülow, ehem. Geschäftsführer, Porsche Leipzig GmbH, Leipzig
- Prof. Dr. Dr. h.c. Friederike Fless, Präsidentin, Deutsches Archäologisches Institut, Berlin
- Prof. Dr. Jörg Junhold, Direktor, Zoologischer Garten Leipzig und Geschäftsführer der Zoo Leipzig GmbH, Leipzig

## HOCHSCHULE MANNHEIM

### Vorsitz

- Prof. Dr. Eva Eckkrammer, Lehrstuhl für Romanische Sprach- und Medienwissenschaft, Universität Mannheim

## HOCHSCHULE FÜR MUSIK NÜRNBERG

### Vorsitz

- Prof. Dr. Karin Donhauser, Geschäftsführende Direktorin, Institut für deutsche Sprache und Linguistik, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

### Mitglieder

- Dr. Kathrin Degmair, Leitung, BR Studio Franken, Nürnberg
- Prof. Michael Eidenbenz, Direktor, Departement Musik, Zürcher Hochschule der Künste, Zürich, Schweiz
- Barbara Haack, Geschäftsführerin, ConBrio-Verlag, Regensburg
- Annette Lang, ehem. Global Head of Human Resources, GfK Nürnberg, Nürnberg
- Ingrid Schrader, Intendantin und Geschäftsführerin, Hofer Symphoniker, Hof

## UNIVERSITÄT PADERBORN

### Vorsitz

- Dr. Dagmar Simon, Geschäftsführerin, EVACONSULT, Berlin und Gastwissenschaftlerin der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH, Berlin

### Mitglieder

- Prof. Dr. Jürgen Brautmeier, Vizepräsident, Medienrat der deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens, Eupen, Belgien und Honorarprofessor der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
- Prof. Dr. Rita Burrichter, Professorin für Praktische Theologie im Institut für Katholische Theologie, Universität Paderborn
- Dr. Vera Denzer, Oberingenieurin an der Professur für Konstruktions- und Antriebstechnik (KAt), Fakultät Maschinenbau, Geschäftsführung der Chinesisch-Deutschen Technischen Fakultät, Universität Paderborn
- Dipl.-Ing. Ralf Göttel, Vorstandsvorsitzender (CEO), BENTELER International AG, Salzburg, Österreich
- Dr. Hans-Gerhard Husung, ehem. Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung, Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Berlin und ehem. Generalsekretär der Gemeinsamen Wissenschaftskonferenz von Bund und Ländern (GWK), Bonn

---

*im amt*

- Prof. Dr. math. Friedhelm Meyer auf der Heide, Inhaber der Professur für Theoretische Informatik in der Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik, Universität Paderborn
- Prof. Dr. Bettina Schiller, Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Leiterin des CeRiMa (Center for Riskmanagement), Universität Paderborn

## Termine

---

### Das nächste Forum Hochschulräte

15. März 2018, Berlin

#### **FORUM HOCHSCHULRÄTE – KREIS DER VORSITZENDEN**

27. September 2018, Berlin

#### **FORUM HOCHSCHULRÄTE**

---

### Weitere Veranstaltungen

8./9. Februar 2018, Essen

#### **ALS FÜHRUNGSKRAFT IM STRUDEL VON WANDEL UND WIDERSTAND**

Wissenschaftsorganisationen stehen unter einem hohen Veränderungsdruck. Führungskräfte stehen entsprechend in der Verantwortung, Veränderungsprozesse zu gestalten, mit der vorhandenen Komplexität angemessen umzugehen und Orientierung zu bieten.

Der angebotene Intensiv-Workshop bietet erfahrenen Führungskräften die Chance, einen neuen Blick auf Prozesse in ihrer Organisation zu werfen. Die Veranstaltung umfasst professionelle Beratung und kollegialen Austausch zu den von den Teilnehmern eingebrachten Anliegen. Gemeinsam wird die Ausgangssituation analysiert, die spezifische Rolle der Teilnehmer reflektiert; angemessene Lösungsszenarien mit entsprechenden Kommunikationsstrategien werden erarbeitet.

Die Teilnehmerzahl ist auf 15 begrenzt.

» Nähere Informationen und Anmeldung:

<http://bit.ly/2zwij6s>

8./9. März 2018, Schloss Montabaur

#### **KOOPERATION UND STRATEGIE IM TANDEM**

Erfahrungsaustausch und „Teamcoaching“ für Rektoren/Präsidenten und hauptamtliche Vizepräsidenten/Kanzler

Viele übergreifende Themen an der Hochschule erfordern eine gute Kooperation zwischen der akademischen und der administrativen Spitze – zum Nutzen der Organisation Hochschule. Gleichwohl arbeitet die Doppelspitze an der Hochschule

## in kürze

in einem typischen Spannungsfeld, denn die Anforderungen und Rahmenbedingungen des akademischen und des administrativen Bereichs sind unterschiedlich. Anhand von thematischen Beispielen und konkreten, auch eigenen Fallbeispielen wird dieser Workshop den Personen der Leitungs-Tandems Gelegenheit geben, Erfolgsfaktoren für eine effektive Zusammenarbeit herauszuarbeiten. Dazu tragen methodisch insbesondere kollegiale und professionelle Beratung bei.

Die Teilnehmerzahl ist auf zehn bis 14 Teilnehmer von fünf bis sieben Hochschulen begrenzt.

» **Nähere Informationen und Anmeldung:**

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

## 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)

Sitz des Vereins: Essen

Vereinsregistereintrag: Amtsgericht Essen, VR 5776

Umsatzsteueridentifikationsnummer (UStIDNr.): DE 119 692 167

### REDAKTION:

Mathias Winde (verantwortlich), Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Nick Wagner, 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.*