

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Hochschulräte

- Kreativität, Führung und Verantwortung in Universitäten
 - Entwicklungen des Managements in Unternehmen und Universitäten – eine Paradoxie
- Die Stellung der Kanzlerinnen und Kanzler an Hochschulen – Was folgt aus der aktuellen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts?
 - Planung und Durchführung der Prüfung des Jahresabschlusses von Hochschulen
 - Hambacher Erklärung zur Künstlichen Intelligenz
Sieben datenschutzrechtliche Anforderungen
- Symposium über das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020ern
 - Machtstrukturen in Hochschulräten
Eine theoretisch geleitete empirische Analyse am Fall der nordrhein-westfälischen Universitäten
 - Hochschulräte in NRW
Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss
- Der Universitätsrat an österreichischen Privatuniversitäten als Organ strategischer Hochschulsteuerung

2+3 | 2019

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Einführung des geschäftsführenden Herausgebers

33

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

*Wilhelm Krull*Kreativität, Führung und Verantwortung
in Universitäten

35

*Ewald Scherm*Entwicklungen des Managements in Unternehmen
und Universitäten – eine Paradoxie

43

*Thomas Behrens*Die Stellung der Kanzlerinnen und Kanzler an
Hochschulen – Was folgt aus der aktuellen
Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts?

49

*Agnieszka Kölling, Jens Radde & Volker Breithecker*Planung und Durchführung der Prüfung des
Jahresabschlusses von Hochschulen

54

Hambacher Erklärung zur Künstlichen Intelligenz
Sieben datenschutzrechtliche Anforderungen

61

Symposium über das deutsche Wissenschaftssystem
in den 2020ern

64

Organisations- und Managementforschung

Werner Nienhüser

Machtstrukturen in Hochschulräten

Eine theoretisch geleitete empirische Analyse am Fall
der nordrhein-westfälischen Universitäten

68

Alexander Dilger

Hochschulräte in NRW

Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss

79

*Herbert Grüner*Der Universitätsrat an österreichischen
Privatuniversitäten als Organ strategischer
Hochschulsteuerung

84

Meldungen

III

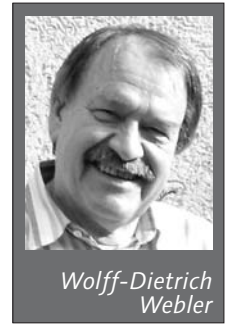
Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS

IV

Die Entwicklung von den (nicht Leitungs-, sondern Repräsentations-)Strukturen der Ordinariuniversität (der *rector magnificus* als *primus inter pares*) hin zu betrieblichen Organisations- und Leitungsstrukturen – also Über- und Unterordnungen – kennzeichnet einen langen Weg mit umfangreichen Verschiebungen von Funktionen und Aufgaben, denen Organisationsreformen folgten. Den Hochschulleitungen sind viele strategische Aufgaben zugewachsen: Nicht zuletzt die Anbahnung von regionalen bis internationalen Partnerschaften und Kooperationen, nach dem Abschied von der Zielvorstellung von Volluniversitäten die Initiative zur Profil- und Schwerpunktbildung und damit einer stimmigen Entwicklungsplanung sowie wesentliche strategische Beiträge zur großrahmigen Drittmittelakquise durch Gründung und Ausbau von Zentren. Im Innenverhältnis können Hochschulleitungen als Modelle für fairen Interessenausgleich wesentlich zu „Kulturen“ des Umgangs miteinander beitragen. Sie können und müssen aber auch zu einem Rahmen beitragen, in dem die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler die nötige Freiheit und Muße für ihre Arbeit vorfinden – unter heutigen Bedingungen ein schwieriges Unterfangen. Zu diesen sensiblen Konstellationen hat *Wilhelm Krull* an der TU Darmstadt zur Verabschiedung des dortigen Präsidenten eine Rede gehalten, die hier wiedergegeben wird: **Kreativität, Führung und Verantwortung in Universitäten**. Eine seiner Aussagen lautet: „Ein allzu harter Kampf um Förder- und Drittmittel, wie er von der Politik und von vielen Hochschulleitungen heutzutage gefordert wird, ist dabei [bei dem Vorhaben, Arbeitsbedingungen mit Zeit und Muße bereit zu stellen] ebenso schädlich wie ein von Misstrauen und strengen Kontrollen durchzogenes Regulationssystem.“ In der Rede wird weiter ausgeführt, was es bedeutet, die nötige Zeit und Muße bereit zu stellen. **Seite 35**

„Universitäres Management ist durch eine starke Zentralisierung und Hierarchisierung gekennzeichnet, während in Unternehmen Erfolg nur noch durch Dezentralisierung und Selbstorganisation möglich erscheint. Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, dass diese entgegengesetzten Entwicklungen des Managements paradoxe Züge aufweisen.“ In diesen beiden Sätzen liegt schon der Schlüssel zum Vorhaben des Autors in dem hier publizierten Beitrag. Die Debatte um geeignete Strukturen der Leitung von Hochschulen ist seit dem Ende der Ordinariuniversität (mit den Hochschulgesetzen der Bundesländer 1968ff.) nicht zur Ruhe gekommen. Diese Debatte wurde vielfach sehr kontrovers bis konfrontativ zwischen politischen Parteien geführt, denn diese Strukturen wurden in Gesetzen geregelt, die jeweils noch zu verabschieden waren. Deutlich wurde insbesondere die gegenläufige Bewegung von steigender Hierarchie, d.h. auch Weisungsbefugnis in den Hochschulen sowie flacheren Hierarchien in den Betrieben. *Ewald Scherm* ist diesen Fragen nachgegangen und hat seine Ergebnisse in dem Artikel **Entwicklungen des Managements in Unternehmen und Universitäten – eine Paradoxie** zusammengefasst. Dabei hat er auch die einschlägigen Empfehlungen des Wissenschaftsrates skeptisch diskutiert. Die Betrachtung dieser Debatten löst – über den Aufsatz hinausgehend – an einer Stelle aller-



Wolff-Dietrich
Webler

dings Verwunderung aus: Die öffentliche Kritik an der traditionellen akademischen Selbstverwaltung machte sich immer wieder an der Ineffizienz und Amateurhaftigkeit ihrer Alltagspraxis fest. Effektivität und Professionalität lassen sich in diesem Kontext jedoch mit geringem Zeitaufwand erlernen, ohne das ganze System umzuwerfen. Solche Fähigkeiten müssten nur dem Berufsbild der modernen Professur und den Auswahlkriterien hinzugefügt werden. Dann wäre akademische Selbstverwaltung rundum zu empfehlen. **Seite 43**

Die Kanzlerinnen und Kanzler an Hochschulen in Deutschland befinden sich traditionell in Doppelrollen. Sie sollen einerseits den Staat in der Hochschulleitung repräsentieren (nicht zuletzt als Beauftragte des Haushalts mit Vetorecht); in dieser Funktion sind sie nach deutschem Selbstverständnis Beamte. Andererseits sind sie in Rektoratsverfassungen Teil der auf Zeit gewählten, kollegial zusammengesetzten Hochschulleitung. In Präsidialverfassungen ergibt sich eine besondere Konstellation, insbesondere wenn der Präsident bzw. die Präsidentin entscheidenden Einfluss auf die Einstellungsentscheidung hat. In 14 Bundesländern ist die Position der Hochschulkanzler befristet. In manchen Bundesländern – so auch Brandenburg – ist (daher) eine Berufung in ein Beamtenverhältnis auf Zeit vorgesehen. Genau dort stellte sich dann die letztlich vom BVerfG zu entscheidende Frage der Zulässigkeit einer solchen Regelung. Schon die Fragestellung und das rechtliche Umfeld, aber noch viel mehr das 2018 ergangene Urteil selbst veranlassten den Verein zur Förderung des deutschen und internationalen Wissenschaftsrechts dazu, Anfang 2019 in Frankfurt am Main darüber eine Tagung zu veranstalten. *Thomas Behrens* berichtet darüber. Die Tagung hatte den Titel: **Die Stellung der Kanzlerinnen und Kanzler an Hochschulen – Was folgt aus der aktuellen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts?** **Seite 49**

Durch den Paradigmenwechsel von der kameralistischen hin zur kaufmännischen Buchführung (Doppik) an Hochschulen – seit etlichen Jahren im Gang – haben diese (oder werden es noch, wenn der Wechsel noch bevorsteht) quasi fachliches „Neuland“ betreten. Nicht nur, dass dies auf Hochschulebene z.T. in den dortigen Verwaltungen noch neu ist (insbesondere in den Besonderheiten der Übertragung der Doppik auf Hochschulen),¹

¹ Vgl. dazu: Küpper, H.-U. (o.J.): Kaufmännische Buchführung und Kameralistik. S. 12ff. <http://www.hochschul-management.de/kuepper.pdf>
Najderek, A./Jung, P. (2017): Eignung der kaufmännischen Rechnungslegung für Hochschulen. In: Hochschulmanagement, 12 (1), S. 11ff.

oft ist auch noch nicht geläufig, welche rechtlichen Rahmenbedingungen und Besonderheiten im Rahmen einer Jahresabschlussprüfung zu beachten sind. Wenn die Durchführung der Abschlussprüfung optimal organisiert ist, beschleunigt sie den Prüfungsablauf. Damit werden auch die Kosten für alle Beteiligten minimiert. Bei allen finanzwirksamen Maßnahmen ist der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit einzuhalten. Durch eine optimierte Abschlussprüfung wird die Hochschulleitung in der Erfüllung ihrer Verpflichtungen aus § 6 Abs. 2 Haushaltsgrundsätzegesetz (HgrG) unterstützt. *Agnieszka Kölling, Jens Radde & Volker Breithecker* wollen in ihrem anleitenden Beitrag **Planung und Durchführung der Prüfung des Jahresabschlusses von Hochschulen** ein grundlegendes Verständnis „bei den Abschlussverantwortlichen und -erstellern dafür schaffen, welche Anforderungen an eine Jahresabschlussprüfung in der Praxis gestellt werden, wie eine solche Prüfung abläuft und wie sie generell zu organisieren ist.“

Seite 54

Wir dokumentieren hier nochmal die **Hambacher Erklärung zur Künstlichen Intelligenz mit Sieben datenschutzrechtlichen Anforderungen**, eine Entschließung der 97. Konferenz der unabhängigen Datenschutzaufsichtsbehörden des Bundes und der Länder, verabschiedet im Hambacher Schloss bei Neustadt a.d. Weinstr. aus dem April 2019. Die Relevanz wird schon aus den ersten drei Sätzen deutlich: „Systeme der Künstlichen Intelligenz (KI) stellen eine substanzielle Herausforderung für Freiheit und Demokratie in unserer Rechtsordnung dar. Entwicklungen und Anwendungen von KI müssen in demokratisch-rechtsstaatlicher Weise den Grundrechten entsprechen. Nicht alles, was technisch möglich und ökonomisch erwünscht ist, darf in der Realität umgesetzt werden.“

Seite 61

Der scheidende Generalsekretär der VW-Stiftung, *Wilhelm Krull*, hatte als Quasi-Schlusspunkt seines 24-jährigen Wirkens in der VW-Stiftung Mitte Dezember 2019 zu einer Tagung nach Hannover eingeladen, die unter dem Titel **Pakte, nichts als Pakte ... – Was braucht das deutsche Wissenschaftssystem in den 2020er Jahren?!** einen Bogen geschlagen hat von einer Bilanz der Hochschul- und Wissenschaftspolitik hin zu Zukunftsvisionen. Exponierte Mitglieder der deutschen Hochschul- und Wissenschaftspolitik (siehe das Programm) beteiligten sich anderthalb Tage lang an diesem Vorhaben. Die Einführung und das Programm sind hier dokumentiert. Eine Auswahl der Tagungsergebnisse wird Anfang 2020 als Sonderausgabe der Zeitschrift „Forschung“ erscheinen.

Seite 64

Drei Diskurse bezüglich a) einer stärkeren gesellschaftlichen Einbindung bzw. Kontrolle von Hochschulen, b) einer den privatwirtschaftlichen Gesellschaften nachgeahmten Leitung und c) einer geringeren staatlichen Kontrolle (nicht unbedingt einer höheren institutionellen Autonomie) und höheren eigenen Strategiefähigkeit

haben sich in den letzten 20 Jahren ergänzt, aber auch überkreuzt. Die Einführung von Hochschulräten in fast allen Bundesländern (sehr ähnlich: Universitätsräten in Österreich) – eingebettet in Abwägungen zur Erweiterung oder Reduzierung der Autonomie der Hochschulen als Landespolitik – hat zahlreiche Kontroversen über angemessene und unangemessene Möglichkeiten der Einflussnahme ausgelöst. Dazu gehört implizit immer eine Kritik bisheriger Ordnungen, mit der neue Lösungen begründet werden, dazu gehören sowohl Fragen zur Aufgabenstellung, der Übertragung einiger bisher rein staatlicher Kompetenzen auf Hochschulräte, als auch der Zusammensetzung ihrer Mitglieder und deren Zusammensetzung als Gruppen beschrieben. Gerade in dieser Debatte haben sich die kontroversen Positionen über die Stellung von Hochschulen in der Gesellschaft manifestiert. Sowohl der geforderte stärkere Rückzug des Staates, als auch eine stärkere Einflussnahme von Gesellschaft und Wirtschaft wurden gefordert und haben immer wieder Kontroversen ausgelöst. In der vorliegenden Ausgabe wird in drei Beiträgen unter verschiedener Perspektive am Beispiel privater Hochschulen in Österreich und staatlicher Hochschulen in Nordrhein-Westfalen untersucht, welche Strukturen angesichts der Aufgaben zu welchen Auswirkungen führen können. Dabei geht es einerseits um die jeweils gesetzlich festgeschriebenen Strukturen (die – zumindest in Deutschland – angesichts der anhaltenden Kontroversen in fast jeder Legislaturperiode umgeschrieben werden) mit ihren gesetzlich vorgesehenen Möglichkeiten der Einflussnahme (indem Sitze bestimmten Interessengruppen zugewiesen werden) und andererseits um faktische Machtverteilung durch die Art und Weise, wie durch Wahlen von dieser Verteilung Gebrauch gemacht wird. Der Begriff Machtverteilung muss insofern präzisiert werden, dass es sich um Potentiale handelt – ohne zu behaupten, dass von den Mitgliedern in konkreten Beratungs- und Entscheidungssituationen von dieser Macht nur in einer bestimmten, gemeinsamen Interessenrichtung Gebrauch gemacht würde. Über das individuelle Beratungs- und Entscheidungsverhalten in konkreten Entscheidungssituationen liegen auch keine empirischen Daten vor. Sitzverteilungen mit Abstimmungsverhalten gleich zu setzen wäre naiv und würde die Mitglieder von Gruppen zu sehr auf lineare Situationsinterpretationen festlegen. Diesem Themenkreis wenden sich aus unterschiedlichen Perspektiven zu: *Werner Nienhäuser* in seinem Beitrag: **Machtstrukturen in Hochschulräten – Eine theoretisch geleitete empirische Analyse am Fall der nordrhein-westfälischen Universitäten**. Sodann *Alexander Dilger* mit seinem Aufsatz: **Hochschulräte in NRW – Mehr Hochschulfreiheit oder Staatseinfluss?** Und dann *Herbert Grüner* in seiner Analyse österreichischer Konstellationen: **Der Universitätsrat an österreichischen Privatuniversitäten als Organ strategischer Hochschulsteuerung**.

ab Seite 68

W.-D. W.