

Machtstrukturen in Hochschulräten.

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

1 Fragestellung

In diesem Beitrag geht es um die Frage der potenziellen Macht von Wirtschaftsvertretern und -vertreterinnen in den Hochschulräten Nordrhein-Westfalens. Verfügt diese Gruppe über ein höheres Machtpotenzial als andere Gruppen, und worauf beruht dieses Potenzial gegebenenfalls? Zur Beantwortung dieser Fragen greife ich auf Daten über die Zusammensetzung der Hochschulräte in NRW sowie auf Dokumente vor allem über die hochschulpolitischen Aktivitäten der Hochschulratsvorsitzenden zurück. Machttheoretische Überlegungen bilden den Ausgangspunkt der Analyse und die Grundlage für die Interpretation der Daten und Dokumente. Der Beitrag ist als Vorarbeit zu umfassenderen empirischen Analysen zu lesen, die über den Kontext Nordrhein-Westfalens hinausgehen.

Die Analyse von Macht in Entscheidungsgremien von Organisationen, von Machtstrukturen, ihren Ursachen und Wirkungen ist seit langem Gegenstand der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (vgl. z.B. Pfeffer und Moore 1980; Witte 1976). Wenige Untersuchungen widmen sich auch Hochschulräten, denjenigen Organen, die die Hochschulleitungen kontrollieren und beraten sollen. Ein strittiger Punkt in der Diskussion

um Hochschulräte ist die Frage, ob WirtschaftsvertreterInnen im Hochschulrat (zu) viel Einfluss haben im Vergleich zu anderen Gruppen, insb. der Gruppe der WissenschaftlerInnen. Als Indiz für das Einflusspotenzial der Wirtschaftsvertreter zieht man häufig den prozentualen Anteil dieser Gruppe in den Hochschulräten heran, zum Teil auch den Anteil, den diese Gruppe unter den Hochschulratsvorsitzenden aufweist. Das Handelsblatt zum Beispiel formulierte bereits 2007: „Die deutsche Wirtschaft gewinnt an Hochschulen mehr und mehr Einfluss: In den neu entstehenden Hochschulräten stellen Manager bereits ein Drittel aller Mitglieder. Von den Vorsitzenden dieser Kontrollgremien kommt sogar fast jeder zweite aus der Wirtschaft“ (Gillmann 2007). Mehrere, unabhängig voneinander durchgeführte empirische Untersuchungen kommen seitdem hinsichtlich der Zusammensetzung der Hochschulräte und des Anteils der Wirtschaftsvertreter zu ähnlichen Ergebnissen (Nienhäuser und Jacob 2008; Bogumil et al. 2008; Bogumil und Heinze 2009; Röbbken und Schütz 2013). Die Interpretationen, ob einer Gruppe viel oder gar zu viel Macht zukommt, sind allerdings sehr unterschiedlich (vgl. zur Diskussion auch Nienhäuser 2012). Allerdings meine ich, dass Interpretationen zu kurz greifen, die nur mit den *Anteilen* der im Hochschulrat vertretenen Gruppen argumentieren. Diese Deutungen unterstellen, dass ein großer Anteil von Personen mit gemeinsamen Merkmalen (die man daher als Gruppe bezeichnen könnte) in einem Entscheidungsgremium bedeutet, dass diese Gruppe über mehr Macht verfügt als andere Gruppen. In diesen Beitrag will ich zeigen, dass auch eine anteilsmäßig kleine Gruppe über ein hohes Machtpotenzial verfügen kann und ein hoher Anteil nur unter ganz bestimmten, kaum gegebenen Bedingungen zu einem Machtvorteil führt. Ich schließe in theoretischer Hinsicht an eine Debatte an, die mit der Publikation des Buches von Steven Lukes (1974; siehe im Folgenden Lukes 2004) begann. Lukes kritisierte, dass viele Un-

tersuchungen sich nur mit einem einzigen „Gesicht“ der Macht befassen. Man müsse, so Lukes, die „drei Gesichter der Macht“ (*three faces of power*) analysieren. Vereinfacht gesagt: Mächtige Akteure könnten (in Gremien, aber auch anderen sozialen Gebilden) nicht nur Einfluss auf Entscheidungen ausüben (das erste Gesicht der Macht), sondern auch darauf, was überhaupt zur Entscheidung ansteht (das zweite Gesicht der Macht). Zudem könne es sein, dass Mächtige auch die Interessen und Weltansichten anderer Akteure beeinflussten und so ihre Interessen durchsetzten (hier zeige sich das dritte Gesicht).

Im Folgenden will ich vor allem an die machttheoretischen Überlegungen von Lukes (2004) anschließen. Zum Teil greife ich auch auf die sog. Resource-Dependence-Theorie (Pfeffer und Salancik 2003) zurück. Diese geht im Kern davon aus, dass Akteure, die Ressourcen kontrollieren, die andere benötigen, Macht über diese anderen haben. Auf dieser theoretischen Basis formuliere ich Hypothesen und führe empirische Argumente für deren Geltung an. Ich werde folgendermaßen vorgehen: Zunächst skizziere ich in Kapitel 2 die politische Diskussion um Hochschulräte. Kapitel 3 widmet sich machttheoretischen Überlegungen, die in die Formulierung einiger Hypothesen münden. In Kapitel 4 gehe ich auf eine Erhebung zur Struktur der Hochschulräte und deren Methodik ein. In Kapitel 5 werden die empirischen Befunde zu den Hypothesen dargestellt. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit (Kapitel 6).

2 Der Diskurs um die Governance-Struktur von Hochschulen und das Einflusspotenzial der WirtschaftsvertreterInnen

Seit etwa Mitte der 1990er Jahre haben mittlerweile bis auf Bremen alle Bundesländer Hochschulräte als Gremium etabliert¹. Die Einrichtung von Hochschulräten ist Teil einer Reform, die Instrumente des Managements von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf Hochschulen übertragen will (Naschold und Bogumil 2000)². Ziel ist es, staatliche Kontrolle zurückzunehmen und auf andere Kontrollorgane wie den Hochschulrat zu verlagern. Gleichzeitig weist man Hochschulräten die Funktion zu, gesellschaftliche Interessen und vor allem wirtschaftlichen Sachverstand in die Hochschulen einzubringen. Der Hochschulrat „... vermittelt der Hochschule Impulse aus Wirtschaft und Gesellschaft“ und stellt eine „engere Verbindung zwischen Hochschulen, Gesellschaft und Wirtschaft“ her (Pinkwart 2007, S. 10). „Mit den Hochschulräten sollen der Sachverstand aus gesellschaftlichen Teilbereichen ebenso wie die Erwartungen und Belange der Anspruchsgruppen der Hochschule (Stakeholder, nicht nur, aber auch Wirtschaftsunternehmen) an leitender Stelle in die Hochschulen eingespeist werden. Hochschulen sollen ihrerseits durch die Inkorporierung externer Perspektiven und Nachfragen dazu bewegt werden, sich stärker als bisher der Frage nach der gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit ihrer vielfältigen Tätigkeiten zu stellen“ (Behm und Müller 2010, S. 18). Diese Vorstellungen beinhalten zwei miteinander zusammenhängende Aspekte: Zum einen soll eine breite Palette von

¹ Je nach Landesgesetz unterscheiden sich die Bezeichnungen für dieses Gremium. Wie allgemein üblich, wird hier der Begriff Hochschulrat als umfassender Begriff verwendet.

² Die Darstellung in diesem Abschnitt orientiert sich an den Ausführungen von Nienhüser 2012.

Sachverstand und damit auch eine Vielfalt von Interessen (unterschiedlicher Anspruchsgruppen) im Hochschulrat vertreten sein. Zum anderen muss die innere Struktur, die Verteilung der Rechte zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen, es ermöglichen, dass jede Art von Sachverstand und sämtliche Interessen die gleiche Chance haben, zum Tragen zu kommen.

Die folgenden theoretischen wie empirischen Analysen sprechen dafür, dass die Gruppe der Wirtschaftsvertreter über ein erhebliches Machtpotenzial verfügt, und zwar auch dann, wenn ihr Anteil an den Mitgliedern nicht sehr hoch ist und andere Gruppen einen höheren Anteil haben.

3 Machttheoretische Grundlagen: die drei Gesichter der Macht

Lukes (2004) hat in seiner Auseinandersetzung mit anderen Machttheoretikern ein Konzept entwickelt, mit dessen Hilfe Macht analysiert werden kann. Lukes spricht von den „drei Gesichtern der Macht“ („three faces of power“) (eine griffige Zusammenfassung der Diskussion findet sich bei Hay 2002). Ich werde im Folgenden die drei „Gesichter“ erläutern und auf die Analyse der Machtstruktur in Hochschulräten beziehen.

3.1 Das erste Gesicht der Macht

Eine erste Dimension oder besser: Sichtweise bezieht sich vor allem auf die in einem Staat, in einem Unternehmen, in einem Gremium oder in einer sozialen Gruppe getroffenen Entscheidungen und die Entscheidungsergebnisse. Unterstellt werden Entscheider, die ihre Präferenzen kennen, die sich ihren Präferenzen entsprechend verhalten und Konflikte mit anderen offen austragen. Ob ein Akteur A über B Macht ausgeübt hat, kann man - dieser eindimensionalen Sicht zufolge - daran er-

kennen, dass B etwas getan hat, was nicht den Interessen (oder Präferenzen) von B entspricht, sondern den gegenläufigen Interessen von A. Man nimmt an, dass B ihre Interessen erkennt und äußern würde, dass es also zu einem offenen Konflikt mit A käme, wenn B die Realisierung ihrer Interessen gefährdet sähe. Wenn B nun sagen würde, dass eine Entscheidung die Realisierung ihrer Präferenzen zumindest nicht negativ beeinflusst hätte und wir zudem keinen offenen Konflikt beobachten, dann müssten wir der eindimensionalen Sicht zufolge davon ausgehen, dass A keine Macht über B ausgeübt hat.

Wir würden dabei allerdings ignorieren, dass erstens manche Entscheidungen gar nicht erst zur Entscheidung gelangen, weil Akteur A dies verhindert hat, dass sich zweitens Machtausübung nicht immer im Konflikt äußern muss und drittens Präferenzen von B (nicht notwendigerweise durch A) so präformiert sein könnten, dass B ihre eigenen Interessen nicht erkennt oder B meint, dass durch die Entscheidung ihre Interessen realisiert würden, obwohl dies objektiv nicht der Fall ist. In der eindimensionalen Sicht geraten daher soziale, gesellschaftliche Strukturen aus dem Blick, die die Zusammensetzung der Entscheidungsgremien und der Interessen bzw. Präferenzen beeinflussen. Zudem wird übersehen, dass Macht nicht immer ausgeübt werden muss, sie kann latent als Einflusspotenzial vorhanden sein und muss sich eben nicht manifest in der Beeinflussung bestimmter Entscheidungen zeigen. Wenn man aber lediglich am Verhalten und an den Entscheidungsergebnissen ansetzt, dann bleibt potenzielle Macht unerkannt.

Bezogen auf die Hochschulräte würde man einer eindimensionalen Sicht folgend die getroffenen Entscheidungen analysieren und fragen, wessen Entscheidungspräferenzen aus welchem Grund realisiert wurden. Angenommen, ein Akteur der Gruppe B sagt, dass sie überstimmt worden sei

und ihre Interessen nicht berücksichtigt worden wären. In der eindimensionalen Sicht könnte man dies so interpretieren, dass eben mehr Mitglieder für die von Gruppe A bevorzugte Alternative entschieden hätten. Man könnte weiter behaupten, dass sich eben das bessere Argument durchgesetzt habe. Die Gewinnung von Mehrheiten durch Argumentation, durch Überzeugung, wird in der eindimensionalen Perspektive als der wesentliche Modus von Einflussnahme gesehen. Eine solche Sicht würde auch nahelegen, dass jedes Argument eines jeden Mitglieds die gleiche Wahrscheinlichkeit hat, geäußert und von den anderen Mitgliedern berücksichtigt zu werden. Am Ende würde dann über die Entscheidungsalternativen abgestimmt und die Mehrheit (mit den besseren Argumenten) setzte sich durch. Von Machtausübung wäre dann hier kaum die Rede, es ginge um mehr oder weniger rationale Argumentation, um Gewinnung von Mehrheiten durch Überzeugung. – Nun dürfte eine solche, von Lukes (2004) als eindimensional bezeichnete Sichtweise in den Sozialwissenschaften kaum vertreten werden. In den Wirtschaftswissenschaften dagegen hängt die Mehrheit ihrer Fachvertreter genau dieser Sichtweise an. Die Kategorie der Macht bzw. Macht als sozialer Mechanismus spielt in den dominanten wirtschaftswissenschaftlichen Theorien keine Rolle (vgl. zu dieser Kritik stellvertretend Häring 2010). Diese disziplinspezifische Besonderheit müsste uns hier nicht weiter interessieren, wenn nicht auch viele Überlegungen zur Hochschul-Governance und zur Funktion von Hochschulräten auf solchen machtignoranten Theorien aufbauen würden. Vor dem Hintergrund einer solchen Sichtweise wäre es dann kein Machtproblem, wenn der Anteil von Wirtschaftsvertretern im Hochschulrat sagen wir: ein Drittel ausmache, solange wir keine offenen Konflikte beobachten würden.

Aber selbst eine eindimensionale Sicht, die nicht gänzlich machtignorant ist, würde übersehen, dass über manche Sachverhalte nicht entschieden

wird, weil sie erst gar nicht auf die Tagesordnung kommen. Auch dürfte nicht jedes Argument für oder gegen eine Entscheidung die gleiche Wahrscheinlichkeit haben, geäußert, gehört, verstanden und berücksichtigt zu werden. Lukes unterscheidet daher auch eine zweite und dritte Sichtweise auf das Phänomen der Macht.

3.2 Das zweite Gesicht der Macht

Bei der zweiten Sichtweise geht es vor allem um Prozesse des Agenda-Settings. Zwar sind Mehrheitsverhältnisse bei Entscheidungen wichtig. Wesentlich ist aber auch, wer auf welche Weise darüber bestimmt, welche Alternativen zur Entscheidung vorgelegt werden und welche nicht. Bezogen auf den Hochschulrat ist zu fragen, wer über die Tagesordnung und damit über die möglichen Entscheidungssachverhalte und –alternativen bestimmt. Man könnte die Sichtweise weiter fassen und darüber hinaus die Strukturierung der Diskussion in Sitzungen in den Blick nehmen: Wer leitet die Diskussion, wie sind die Regeln der Worterteilung etc.? Möglicherweise hat dadurch nicht jedes Argument von jedem Mitglied die gleiche Chance, geäußert und von anderen aufgenommen zu werden. Auch bei der Formulierung von Diskussionen und Entscheidungsergebnissen im Protokoll der jeweiligen Sitzung besteht Spielraum. Hier muss man nicht unterstellen, dass über Protokollformulierungen bewusst Macht ausgeübt wird. Aber Wert-Wissens-Strukturen und Interessen leiten Wahrnehmungen und Interpretationen. Stünden Wirtschaftsvertretern Einflussmöglichkeiten über die Gestaltung von Tagesordnungen, Leitung von Diskussionen und Abfassung von Protokollen in vielen Hochschulräten häufiger zur Verfügung als anderen Gruppen, dann läge hier ein Machtpotenzial.

Aber auch die zweite Sichtweise weist ein Defizit auf: Sie nimmt an, dass die Entscheider ihre Präferenzen oder Interessen kennen und sich entsprechend verhalten. Nun kann A Macht aber auch die Beeinflussung der Präferenzen von B ausüben. B könnte zudem seine Präferenzen im Laufe der Zeit so angepasst haben, dass kein Konflikt zu den Präferenzen von A mehr besteht. Solche Überlegungen versucht Lukes über das dritte Gesicht der Macht zu erfassen.

3.3 Das dritte Gesicht der Macht

Bei der dritten Sichtweise geht es um die Präformierung der Entscheidungsprämissen, bzw. der kognitiv verankerten Wert-Wissens-Strukturen der Mitglieder eines Entscheidungsgremiums. Der Begriff der Wert-Wissens-Struktur umfasst Kognitionen über Ziel-Mittel-Beziehungen und deren Bewertungen. Man kann nicht ausschließen, dass bereits die Wert-Wissens-Strukturen von Mitgliedern durch deren Sozialisation so (vor)geformt sind, dass eben nicht alle Entscheidungsalternativen und Argumente die gleiche Wahrscheinlichkeit haben, im Entscheidungsprozess berücksichtigt zu werden.

Was heißt dies für die Analyse der Macht in Hochschulräten? Wir müssten erstens versuchen, die Wert-Wissens-Strukturen der Mitglieder der Hochschulräte zu erfassen und sie zweitens mit den objektiven Interessen der Mitglieder zu vergleichen. Der erste Punkt ist schon schwer realisierbar. Der zweite führt zu einem Problem, das unter dem Begriff „falsches Bewusstsein“ seit langem diskutiert wird. Lukes (2004) unterstellt, dass es objektive oder reale Interessen gibt und dass man diese mit den subjektiven Interessen kontrastieren kann. Hay (2002: 179-182) wendet dagegen ein, dass es keinerlei empirische Basis dafür gäbe, die „wahren“ Interessen festzustellen und es paternalistisch sei, Menschen vorzuhalten, sie würden ihre realen Interessen nicht wahrnehmen. Vielleicht ist

dieses Problem unlösbar in dem Sinne, dass wir keine perfekte Lösung finden werden, von der alle überzeugt sind; vielleicht liegt es in der Natur der Sache, dass jeder Lösungsversuch strittig bleiben wird. Dennoch meine ich, dass man versuchen kann, die geäußerten Wert-Wissens-Strukturen oder etwas enger: Interessen zu erfassen und mit *hypothetisch* als objektiv angenommenen Interessen zu kontrastieren. Warum sollte man nicht fragen: Entspricht eine „autonome“ oder „unternehmerische“ Universität, eine Universität, die im Wettbewerb zu anderen Universitäten steht, was auch einen Wettbewerb der WissenschaftlerInnen untereinander bedingt, tatsächlich den Interessen von WissenschaftlerInnen? Oder wäre es deren Interesse, stabile Rahmenbedingungen zu haben (was im Widerspruch zum Wettbewerb mit raschen Anpassungen an Marktbedingungen steht), mit anderen weniger im Wettbewerb zu stehen, sondern zu kooperieren? Es geht mir hier nicht um eine Diskussion der richtigen Governance-Struktur, sondern um den Grundgedanken: Ich halte es für möglich und sinnvoll, geäußerte Interessen mit hypothetisch als objektiv angenommenen Interessen zu kontrastieren und darüber zu streiten, ob die hypothetischen nicht tatsächlich die objektiven Interessen sind oder vielleicht auch werden können und sollten.

Weiterhin müsste eine Analyse Sozialisationsprozesse erfassen – die Veränderung von Wert-Wissens-Strukturen z.B. im Laufe der Mitgliedschaft in einem Hochschulrat. Möglicherweise gibt es so etwas wie eine Anpassung an eine Mehrheitsmeinung; die Theorie der kognitiven Dissonanz (Festinger 1957) legt dies nahe. Auch die Selektionsprozesse müssten detailliert analysiert werden: Wer wählt die Mitglieder nach welchen Regeln aus? Wer kommt mit welchen Wert-Wissens-Strukturen in die Hochschulräte, welche Gruppen mit welchen Wert-Wissens-Strukturen haben eine geringere Wahrscheinlichkeit, in den Hochschulrat zu kommen bzw. sind in ihm wenig vertreten?

Weiterhin könnte es sein, dass eine Gruppe im Hochschulrat über Wert-Wissens-Strukturen verfügt, die gleichsam nahtlos an den herrschenden Diskurs anschließen, die daher auch weniger als andere der Begründung bedürfen, weil sie selbstverständlich, „taken for granted“, sind. Wenn solche Positionen von einer Gruppe vertreten würden, die zudem von mächtigen, kommunikationsstarken, öffentlichkeitswirksamen Organisationen unterstützt würde, dann läge hier eine auf mehreren Quellen beruhende Macht vor. Argumente gegen die Positionen einer solchen Gruppe vorzubringen wäre nicht einfach. - Nun sind Analysen der Wert-Wissens-Strukturen, von Veränderungen dieser Strukturen über die Zeit, aber auch von Selektionsprozessen schwer möglich und im Rahmen dieses Beitrages unmöglich. Beantwortbar ist aber die Frage, ob bestimmte Gruppen von mächtigen Organisationen unterstützt werden.

Diese machttheoretischen Überlegungen sollen als Basis dafür ausreichen, das Machtpotenzial von unterschiedlichen Gruppen – insb. der Gruppe der Wirtschaftsvertreter – in Hochschulräten zu analysieren. Die Machttheorie sollte uns Indikatoren oder zumindest Hinweise für die Entwicklung von Indikatoren für eine Machtanalyse liefern, die nicht nur bei einem Indikator wie dem Anteil einer Gruppe im Hochschulrat stehenbleibt und damit andere Machtpotenziale außer Acht lässt.

3.4 Begriffliche Klärungen

Bevor ich allerdings weitere Überlegungen darüber anstelle, woran man Machtstrukturen erkennen kann, will ich drei Begriffe klären: den Begriff der Macht, der sozialen Gruppe und den Begriff des „Wirtschaftsvertreeters bzw. -vertreterin“. Wenn hier von Macht die Rede ist, dann ist in aller Regel potenzielle Macht gemeint, die Kapazität oder Fähigkeit zur Einflussnahme zum eigenen Vorteil (Nienhüser 2017). Zudem wird

Macht relational verstanden. Es geht um Macht in Austauschbeziehungen (vgl. hierzu Pfeffer und Salancik 2003). Im Kontext der Analyse von Hochschulräten sind dies z.B. die Austauschbeziehung mit der Hochschulleitung oder mit dem Senat, in der der Hochschulrat mehr oder weniger Macht haben kann. Hier geht es allerdings um die Austauschbeziehungen und die Machtrelationen zwischen den einzelnen Gruppen *innerhalb* des Hochschulrates. Damit sind wir auch beim zweiten Begriff - dem der sozialen Gruppe. Mit sozialer Gruppe sind hier Mitglieder des Gremiums gemeint, die sich in ihren sozialen Merkmalen ähneln, das heißt, vor allem in ihrem beruflichen Hintergrund bzw. für welchen Typ von Organisationen sie tätig sind. Beides beeinflusst über die Sozialisation die individuellen Wert-Wissens-Strukturen und die Wahrnehmung von Problemen sowie von Mitteln zur Lösung der Probleme. Zum dritten Begriff: Wenn ich von Wirtschafts*vertreterInnen* (oder auch von Gewerkschafts*vertreterInnen*) spreche, dann meine ich nicht, dass die jeweiligen Personen in irgendeinem Auftrag handeln (ohne dies aber grundsätzlich ausschließen zu können und zu wollen). Vielmehr ist „Vertreter“ oder „Vertreterin“ eine abkürzende Bezeichnung dafür, dass Personen z.B. ManagerInnen aus Unternehmen oder hauptamtliche MitarbeiterInnen von Gewerkschaften sind bzw. waren.

3.5 Vermutungen darüber, wie man potenzielle Macht feststellen kann

Auf Basis dieser theoretischen und begrifflichen Überlegungen lassen sich folgende Vermutungen darüber formulieren, woran man Macht festmachen kann (vgl. zu Verfahren der Machtmessung auch Matiaske und Nienhüser 2010). Die Vermutungen oder Hypothesen sind dabei so zu lesen: Wenn bei einer sozialen Gruppe A Merkmal X und bei Gruppe B Merkmal X nicht vorliegt, dann wird vermutlich das Machtpotenzial

von Gruppe A größer sein als das Machtpotenzial von Gruppe B. Es sind also Messhypothesen; ich unterstelle, dass Macht über die noch zu nennenden Indikatoren gemessen werden kann.

Ich rücke hier vor allem die Gruppe der WirtschaftsvertreterInnen relativ zu der Gruppe der WissenschaftlerInnen in den Vordergrund.

(1) *Je höher der Anteil einer Gruppe (vor allem der Wirtschaftsvertreter) im Hochschulrat, a) desto mehr Stimmen vereinigt diese Gruppe bei Entscheidungen auf sich, b) desto mehr Ressourcen kontrolliert sie für die Hochschulleitung und umso größer ist daher das Machtpotenzial dieser Gruppe.*

Hier ist zu fragen, wie die Hochschulräte (hier: der Universitäten in Nordrhein-Westfalen) aktuell zusammengesetzt sind. Aus welchen gesellschaftlichen Bereichen (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Kultur) kommen die Mitglieder? Und sind Veränderungen im Laufe der Zeit zu beobachten? Ein hoher Anteil einer Gruppe würde zudem bedeuten, dass sich hierin der Ressourcenbedarf und eine Abhängigkeit von der Gruppe zeigen. Wir werden sehen, dass WissenschaftlerInnen die größte Gruppe im Hochschulrat stellen, die zweitgrößte Gruppe bilden die WirtschaftsvertreterInnen.

(2) *Je mehr eine Gruppe Positionen im Hochschulrat besetzt, die mit mehr Stimmrechten, mit Möglichkeiten des „Agenda-Setting“ und mehr Informationen ausgestattet sind, desto größer ist das Machtpotenzial dieser Gruppe.*

Hier ist die Position der Hochschulratsvorsitzenden in den Blick zu nehmen. Wie ist diese Subgruppe sozial strukturiert und ggf. organisiert? Das nordrhein-westfälische Hochschulgesetz weist den Vorsitzenden einen starken Einfluss zu. Wir werden sehen: Wirtschaftsvertreter bzw.

ehemalige oder derzeitige Topmanager nehmen in der Mehrzahl der Universitäten in NRW den Vorsitz ein.

(3) Je besser eine soziale Gruppe organisiert ist, je mehr sie Unterstützung durch mächtige gesellschaftliche Akteure erfährt und je leichter sie an einen dominanten Diskurs anschließen kann, umso höher ist das Machtpotenzial dieser Gruppe.

Wir werden sehen, dass vor allem Hochschulratsvorsitzende hoch organisiert sind, diese Eigenschaft hochschulpolitisch auch nutzen, dass sie von mächtigen Akteuren unterstützt werden und leichter als andere Gruppen an einen herrschenden Diskurs anschließen können.

4 Datenbasis und methodische Grundlagen

Unsere *erste* Erhebung über Hochschulräte in 71 staatlichen Hochschulen mit Promotions- und Habilitationsrecht in 12 deutschen Bundesländern wurde 2007/2008 durchgeführt (vgl. zusammenfassend Nienhüser 2012). Die *zweite*, aktuelle Erhebung läuft seit Ende 2017/Anfang 2018. Ziel ist die erneute Erfassung der Zusammensetzung der Hochschulräte aller Universitäten in 15 Bundesländern. Daten über die Hochschulräte der 14 Universitäten in NRW liegen vollständig vor (Stand Mai 2018), so dass für dieses Bundesland eine Analyse und auch ein Vergleich mit den Befunden der früheren Erhebungen möglich ist. In allen Erhebungen wurden die Informationen über die Hochschulratsmitglieder den Webseiten der Universitäten entnommen.

Für die Zuordnung der Hochschulratsmitglieder zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen bzw. Organisationen haben wir ein detailliertes Kodierschema entworfen und insgesamt sieben Gruppen unterschieden: (1) Universitätsangehörige (darunter: Wissenschaftler, Studierende, nichtwissenschaftliches Personal, derzeitige und ehemalige Rektoren),

(2) Vertreter von Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden (Nicht-Topmanagement, Topmanagement), als Wirtschaftsvertreter haben wir alle externen Mitglieder kodiert, die aus Profitorganisationen kommen; Topmanager haben mindestens ein Aufsichtsrats- und/oder Vorstandsmandat inne; (3) Vertreter aus Politik, Öffentlicher Verwaltung und Rechtssystem; (4) Vertreter von Spitzenorganisationen der Wissenschaft und aus der Forschungsförderung, (5) Vertreter aus außeruniversitären Forschungsinstituten, (6) Vertreter aus dem Bereich Medien und Kultur, (7) Vertreter der Gewerkschaften. RuheständlerInnen haben wir derjenigen Kategorie zugeordnet, die ihrer letzten beruflichen Position vor dem Ruhestand entspricht. Bei der Kodierung der Daten für NRW konnten wir zwei Personen nicht den vorhandenen Kategorien zuordnen, daher haben eine weitere Kategorie „Sonstige“ hinzugefügt.

5 Empirische Befunde

5.1 Zu Hypothese 1: die soziale Struktur der Hochschulräte

Hier geht es um die sozialstrukturelle Zusammensetzung der Hochschulräte und damit um die Mehrheitsverhältnisse, die bei Entscheidungen wirksam werden können. Bei der ersten Datenerhebung vor etwa zehn Jahren zeigte sich, dass ein hoher Anteil von Hochschulratsmitgliedern aus der Wissenschaft und der Wirtschaft kommen (Nienhüser 2012, siehe ähnlich Bogumil et al. 2008; Bogumil und Heinze 2009). Für Mitte 2011 kommen Röbbken und Schütz (2013) zu sehr ähnlichen Befunden.

Beginnen wir mit der Größe der Hochschulräte und der Zusammensetzung nach universitätsinternen und –externen Mitgliedern. Anschließend wird untersucht, aus welcher Art von Organisation die Mitglieder stammen.

Insgesamt haben die Hochschulräte der 14 untersuchten Universitäten 124 Mitglieder. Das NRW-Hochschulgesetz (HG) 2014 schreibt eine Zahl von sieben bis 13 Hochschulratsmitgliedern vor. Mindestens die Hälfte müssen externe Mitglieder sein. Insgesamt finden wir 37 hochschulinterne Mitglieder (die der Hochschule bei ihrer Wahl als Mitglieder angehören) und 87 externe. Drei der 14 Universitäten haben in ihrer Grundordnung eine paritätische Besetzung festgeschrieben, d.h., der Hochschulrat ist jeweils zur Hälfte mit externen und internen Mitgliedern besetzt. Die anderen elf Hochschulen haben sich für eine Mehrheit Externer oder eine ausschließliche Besetzung mit Externen entschieden (siehe dazu auch die Angaben in der Dokumentation: Landtag Nordrhein-Westfalen 2018).

Betrachten wir nun die Zusammensetzung aller Hochschulräte nach ihrer Herkunft bzw. Zugehörigkeit zu bestimmten Institutionen bzw. Organisationen (Tabelle 1). Ich vergleiche dabei die Zusammensetzung der Hochschulräte aller deutschen Universitäten (in 2007/2008) mit der Struktur in NRW in 2007/2008 und 2018. In allen Erhebungen wurden dieselben Kategorien verwendet.

	Alle deutschen Universitäten	NRW-Universitäten	NRW-Universitäten	NRW-Universitäten
Anteil in Prozent	Anteil an allen Mitgliedern 2007/08 (%)	Anteil an allen Mitgliedern 2008 (%)	Anteil an allen Mitgliedern 2018 (%)	Veränderung in Prozentpunkten NRW 2008 zu 2018
Universitätsangehörige				
Wissenschaftler i.e.S.	31	41	51	+10
Studierende, nicht-wiss. Personal	5	1	0	-1
Rektoren (derzeitige und ehemalige)	6	6	4	-2
Unternehmen /Unternehmensverbände				
Nicht-Topmanagement	13	10	2	-8
Topmanagement	18	19	14	-5
Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht	13	9	10	+1
Spitzenorganisationen der Wissenschaft, Forschungsförderung	5	5	7	+2
Außeruniversitäre Forschungsinstitute	5	8	3	-5
Medien und Kultur	4	3	7	+4
Gewerkschaft	1	0	2	+2
Sonstige	--	--	2	(+2)
Prozent gesamt	100	100	100	
N	581	118	124	

Tabelle 1: Institutionelle Herkunft der Hochschulratsmitglieder im Vergleich (alle deutschen Universitäten 2007/2008; NRW 2008 und NRW 2018)

Wir sehen, dass diejenigen, die einer *Universität angehören* oder angehört (dabei aber nicht zwingend interne Mitglieder sind), etwas mehr als die Hälfte (55 Prozent) und damit die größte Gruppe aller Mitglieder stellen. Zehn Jahre zuvor waren es 48 Prozent. Dabei gehören fast alle der Gruppe der ProfessorInnen an (in der Tabelle nicht ausgewiesen); es gibt lediglich (manche mögen sagen: immerhin) drei Ausnahmen, hier handelt es sich typischerweise um Personen mit dem Status einer Akademischen Oberrätin oder einem vergleichbaren Status. Studierende sind nicht vertreten. 2008 kam in NRW lediglich eine Person aus dieser Gruppe, in dieser Hinsicht hat sich also nichts geändert.

Die zweitgrößte Gruppe stellen die *Unternehmens- oder WirtschaftsvertreterInnen*. Insgesamt finden wir in den 14 Hochschulen 19 Wirtschaftsvertreter. Sie haben 16 Prozent der Sitze inne, während es 2008 in NRW noch 29 Prozent waren.³ Auffällig ist, dass der Rückgang überwiegend bei der Gruppe stattgefunden hat, die ich hier als Nicht-Topmanagement bezeichne. Unter die Kategorie „Topmanager“ fasse ich Personen, die Positionen auf der Ebene von Vorständen bzw. Aufsichtsräten oder vergleichbaren Organen innehaben oder -hatten. Es gibt auch WissenschaftlerInnen mit Aufsichtsratsmandaten. Diese werden hier nicht als TopmanagerInnen gezählt.

Die drittgrößte Gruppe umfasst Personen, die unter die Kategorie „*Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht*“ subsumiert werden; sie stellt 10 Prozent aller Mitglieder. Zur vierten und relativ zu den anderen schwach vertretenen Gruppen zählen wir Mitglieder aus *Spitzenorganisationen der Wissenschaft* (z.B. Leibniz-Gemeinschaft) und aus *Organisationen der Forschungsförderung* (z.B. Deutsche Forschungsgemeinschaft).

³ Die erst nach unserer Erhebung publizierten, sich aber auf das Jahr 2017 beziehenden Zahlen des Landtages Landtag Nordrhein-Westfalen 2018 weisen eine etwas höhere Anzahl von 22 Wirtschaftsvertretern aus.

Diese Gruppe hat einen Anteil von rund 7 Prozent an den Hochschulratsmitgliedern. Die fünfte, ebenfalls kleinere Gruppe bilden Angehörige von *Forschungsinstituten* wie etwa des Fraunhofer-Instituts. Diese Gruppe stellt 3 Prozent aller Mitglieder. Die sechste Gruppe nennen wir *„Medien und Kultur“*; damit meinen wir u.a. MitarbeiterInnen von Rundfunkanstalten, JournalistInnen oder KünstlerInnen. Auch ihr Anteil ist mit 7 Prozent nicht sonderlich hoch. *Gewerkschafter* (damit meinen wir derzeitige und frühere FunktionärInnen, nicht „einfache“ Mitglieder, da nur FunktionsträgerInnen über Informationen auf Webseiten identifiziert werden können) sind mit etwa 2 Prozent (zwei Personen) schwach vertreten.

Die Befunde unterscheiden sich zwar nicht dramatisch von denjenigen früheren Analysen von Nienhüser und Jacob (2008), sowohl bezogen auf die Hochschulräte insgesamt als auch bezogen auf die Räte der Universitäten Nordrhein-Westfalens im Zehnjahres-Vergleich. Auffällig ist jedoch der in den NRW-Universitäten angestiegene Anteil an WissenschaftlerInnen in den Hochschulräten und die Abnahme des Anteils der WirtschaftsvertreterInnen. Zugleich sind sämtliche Wirtschaftsvertreter, anders noch als vor rund zehn Jahren, der Gruppe der Topmanager zuzuordnen.

Was bedeuten diese Befunde nun für Hypothese 1? Festzuhalten ist, dass die Gruppe der WissenschaftlerInnen den höchsten Anteil der Mitglieder stellt. Würde man allein auf die Anteile der Gruppen als Machtindikator abheben, dann müsste man sagen, dass nicht die WirtschaftsvertreterInnen über das größte Machtpotenzial verfügen, sondern die WissenschaftlerInnen. Hypothese 1 beinhaltet darüber hinaus die Annahme, dass der Anteil einer Gruppe auch ein Indiz für die Ressourcen ist, die die Gruppe für die Hochschule (oder Hochschulleitung) kontrolliert. Der Resource-Dependence-Theorie (Pfeffer und Salancik 2003) zufolge

ist zu vermuten, dass die Kompetenzen, wie sie Mitglieder der Gruppe der Wissenschaftler mitbringen, wichtige Ressourcen darstellen und sie deshalb die größte Gruppe bilden. Hierfür findet sich ein empirischer Beleg in einer Befragung von Jochheim et al. (2016), die mit einem Abstand von mehreren Jahren zwei Mal wiederholt durchgeführt wurde. In der Befragung gaben die Rektoren jeweils an, dass „Kenntnisse des Wissenschafts- und Hochschulsystems“ am wichtigsten bei der Auswahlentscheidung für die Hochschulratsmitglieder gewesen seien. „Managementfähigkeit“ wurde weniger wichtig erachtet. Den geringsten Stellenwert hatte aus Sicht der Rektoren die „Repräsentation wichtiger gesellschaftlicher Interessen“ (Jochheim et al. 2016, S. 215, Abbildung 2).

Wenn wir also das Ausmaß des Machtpotenzials einer Gruppe an den beiden Indikatoren „Anteil einer Gruppe“ und „Wichtigkeit der Ressourcen“ festmachen, wären die WirtschaftsvertreterInnen die zweitmächtigste Gruppe, über das größte Machtpotenzial verfügt die Gruppe der WissenschaftlerInnen. Allerdings haben wir bisher nicht die Position des oder der Hochschulratsvorsitzenden berücksichtigt.

5.2 Hypothese 2: Wer stellt die Vorsitzenden der Hochschulräte?

Unsere Hypothese besagt, dass das Machtpotenzial daran festzumachen ist, inwieweit eine Gruppe Positionen im Hochschulrat besetzt, die mit mehr Stimmrechten, mehr Möglichkeiten des Agenda-Setting und mehr Informationsmöglichkeiten ausgestattet ist. § 21 (6) des nordrhein-westfälischen Hochschulgesetzes (HG 2014) besagt: „Bei Abstimmungen gibt bei Stimmgleichheit die Stimme der oder des Vorsitzenden den Ausschlag“. Die Vorsitzende des Hochschulrates kann daher über ihr Entscheidungs-Stimmrecht mehr Einfluss ausüben als die anderen Mitglieder: Zu Vorsitzenden können nur externe Mitglieder gewählt werden.

	Alle Uni- versitä- ten	NRW- Universitä- ten	NRW- Universitä- ten	NRW- Universi- täten
Anteil in Prozent	Anteil an allen Mitglie- dern 2007/08 (%)	Anteil an allen Mit- gliedern 2008 (%)	Anteil an allen Mit- gliedern 2018 (%)	Verände- rung in Prozent- punkten NRW 2008 zu 2018
Universitätsangehö- rige				
Wissenschaftler i.e.S.	31	41	51	+10
Studierende, nicht- wiss. Personal	5	1	0	-1
Rektoren (derzeitige und ehemalige)	6	6	4	-2
Unternehmen /Un- ternehmensverbände				
Nicht-Topmanage- ment	13	10	2	-8
Topmanagement	18	19	14	-5
Politik, Öffentliche Verwaltung, Recht	13	9	10	+1
Spitzenorganisatio- nen der Wissenschaft, Forschungsförderung	5	5	7	+2
Außeruniversitäre Forschungsinstitute	5	8	3	-5
Medien und Kultur	4	3	7	+4
Gewerkschaft	1	0	2	+2
Sonstige	--	--	2	(+2)
Prozent gesamt	100	100	100	
N	581	118	124	

Tabelle 2: Institutionelle Herkunft der Hochschulratsmitglieder und -vorsitzenden in NRW-Universitäten 2018

In der vierten Spalte von Tabelle 2 sehen wir, dass sich die Vorsitzenden überwiegend aus drei Gruppen rekrutieren. 57 Prozent aller Vorsitzenden entstammen der Gruppe der Topmanager. Zehn Jahre vorher lag dieser Anteil mit 50 Prozent etwas niedriger. Die Gruppe „Politik, Verwaltung, Recht“ stellt 21 Prozent der Vorsitzenden. Aus allen weiteren Gruppen zusammen kommen lediglich noch 22 Prozent der Vorsitzenden.

Wenn wir von der zahlenmäßig unbedeutenden Gruppe der Sonstigen absehen, haben die Topmanager relativ zu ihrem Anteil insgesamt das höchste relative Risiko (RR) und damit die höchste und überproportionale Wahrscheinlichkeit, den Vorsitz zu übernehmen. (Dabei bedeutet ein relatives Risiko von 1, dass die Wahrscheinlichkeit für ein Mitglied aus einer bestimmten Gruppe Vorsitzender zu werden, dem Anteil der Gruppe an allen Mitgliedern entspricht.)

Bei der Erhebung 2007/08 war die Streuung der Wahrscheinlichkeiten im Gesamtsample deutlich stärker und das relative Risiko für die WirtschaftsvertreterInnen geringer. Das relative Risiko betrug für Nicht-Topmanager 0,67, für Topmanager 2,22 (für NRW 0,70 und 2,68) (vgl. Nienhäuser 2012, Tab. 2, sowie erneute eigene Auswertungen mit dem Datensatz von 2007/08); nun ist das RR mit 4,17 deutlich höher und stärker auf Topmanager konzentriert. Man könnte allerdings zu Recht einwenden, dass man das relative Risiko nicht auf den Anteil aller Mitglieder, sondern nur auf den der externen beziehen darf, weil nur Externe Hochschulratsvorsitzende werden können. Wenn man dies berücksichtigt, dann beträgt das relative Risiko für die Topmanager immerhin noch 2,9. Auch bei dieser Berechnungsweise ist das RR der Wirtschaftsvertreter (abgesehen von der kleinen Gruppe der „Sonstigen“) das höchste aller Mitgliedergruppen.

Man kann daher für die NRW-Universitäten von einer Zunahme des Einflusspotenzials der Topmanager über die Besetzung der Position des - mit einem Doppelstimmrecht ausgestatteten - Hochschulratsvorsitzes sprechen.⁴

5.2.1 Merkmale der Gruppe der Vorsitzenden – ein Indiz für den Bedarf der Universitäten an spezifischen kritischen Ressourcen?

Ich unterstelle im Folgenden zweierlei: Zum einen gehe ich davon aus, dass sich die Wert-Wissens-Strukturen der Vorsitzenden ansatzweise aus den biografischen Daten erschließen lassen. Selbstverständlich sind die Zusammenhänge zwischen Biographie und Wert-Wissens-Strukturen nicht deterministisch, aber deutliche Korrelationen halte ich sozialisationstheoretisch für plausibel (Bourdieu 1991). Zum anderen nehme ich an, dass sich der Ressourcenbedarf einer Universität nicht nur in der Zusammensetzung des Hochschulrates festmachen lässt, sondern auch an der Besetzung der Position der Hochschulratsvorsitzenden. Diese Annahmen sind sicher voraussetzungsvoll. Um nur auf den letzten Punkt einzugehen: Die Vorsitzenden werden vom Hochschulrat aus dem Kreis der externen Mitglieder gewählt. Möglicherweise spiegelt sich in dieser Wahl nicht unbedingt der Ressourcenbedarf der Universität wider. Zudem mag es sehr unterschiedliche Auffassungen darüber geben, über welche Kompetenzen KandidatInnen verfügen und welche Ressourcen die Universität braucht. Gleichwohl meine ich, dass bei aller Vorsicht eine solche Analyse sinnvoll ist und will dies an einem Beispiel verdeutlichen. Angenommen, wir fänden – kontrafaktisch – mehrheitlich oder

⁴ *Frauen sind unter den Vorsitzenden deutlich unterrepräsentiert. Lediglich 4 der 14 Vorsitzenden sind Frauen.*

sogar ausschließlich GewerkschaftsfunktionärInnen oder KünstlerInnen unter den Vorsitzenden. Was könnten wir über den Ressourcenbedarf und die hinter der Besetzung der Positionen stehenden Entscheidungskalkül vermuten? Erstens könnte man vermuten, dass diese Personen deshalb die Vorsitzendenposition einnehmen, weil sie über entsprechende Qualifikationen verfügen. Damit wäre die Annahme verbunden, dass diejenigen, die die vorsitzende Person wählen, einen bestimmten Bedarf an Ressourcen erkennen und meinen, dass Gewerkschafter oder Künstler über diese Ressourcen oder den Zugang zu ihnen verfügen. In die Entscheidung über die Besetzung würde sicher auch einfließen, dass GewerkschafterInnen oder KünstlerInnen nicht nur über spezifische Erfahrungen verfügen, sondern auch eine andere Sichtweise auf die Universität haben als, sagen wir: Topmanager.

Sehen wir uns - unter Berücksichtigung der Messprobleme - die 14 Hochschulratsvorsitzenden genauer an.⁵ Die biographischen Informationen stammen in erster Linie von den Webseiten der Hochschulen, zum anderen basieren sie auf Internetrecherchen, Presseberichten etc.; auch Wikipedia hilft in dem einen oder anderen Fall, wird aber nie als alleinige Quelle verwandt.

Unter den Vorsitzenden kann man einige wenige Gruppen abgrenzen, denen man die meisten Personen zuordnen kann. Die erste und größte Gruppe bilden die *Manager* (acht von insgesamt 14 Vorsitzenden, mit einer Ausnahme männlich). Hinzu kommen zwei Professoren der Be-

⁵ *Auch bei dieser Analyse nenne ich bewusst keine Namen einzelner Personen, da mir eine Analyse der Strukturen wichtiger ist. Meine Aussagen sind an den Stellen, wo Namensnennungen zum Verständnis beitragen könnten, leicht überprüfbar – jeder kann in kurzer Zeit die Informationen über die einzelnen Personen recherchieren und selbst überprüfen.*

triebswirtschaftslehre. Die weiteren Gruppen sind nur mit wenigen Personen besetzt. Drei Personen sind am ehesten der *Wissenschaft* zuzuordnen. Hier handelt es sich um Professoren und WissenschaftsmanagerInnen, die alle über Managementenerfahrungen verfügen. Zudem finden wir *Juristen und Juristinnen*, die führende Positionen wie die eines Präsidenten des Bundesrechnungshofs oder einer Vizepräsidentin des Verfassungsgerichtshofes NRW einnahmen bzw. einnehmen. Darüber hinaus gibt es Personen, die ich hier als *PolitikerInnen* bezeichne. Bei zwei Vorsitzenden ist die Zuordnung eindeutig, beide weisen eine Karriere als SPD-Politikerinnen auf; sie hatten u.a. auf Landesebene Ministerpositionen inne. Bei einem weiteren Vorsitzenden ist die Parteimitgliedschaft (SPD) bekannt, dieser ist aber in erster Linie als Topmanager anzusehen, da eine einfache Parteimitgliedschaft kaum ausreichen dürfte, um jemanden als Politiker zu bezeichnen.

Aus diesen Merkmalen der Vorsitzenden kann man mit der gebotenen Vorsicht darauf schließen, welche Ressourcen den Universitäten in NRW (genauer: der Mehrheit derjenigen, die den Hochschulrat wählen) wichtig sind. Erstens werden *Wissen und Erfahrungen hinsichtlich der Steuerung und Kontrolle von Wirtschaftsunternehmen* offenbar als wichtig eingeschätzt. Auch die Kontakte zu Unternehmen bzw. in einigen Fällen die Unternehmereigenschaft könnten eine Rolle spielen. Die große Mehrheit der Vorsitzenden (die Topmanager und die Professoren der Betriebswirtschaftslehre) verfügt, so kann man annehmen, über entsprechende Kenntnisse und eine unternehmerische Sichtweise. Zweitens kann man auch vermuten, dass *juristisches Wissen* von Bedeutung ist, auch *Erfahrungen mit der Leitung von Gremien* scheinen wichtig zu sein. Drittens liegt es nahe, dass Qualifikationen, über die Politiker verfügen oder die ihnen zugeschrieben werden, von Bedeutung sind. Hierzu gehören Erfahrungen in politischen Prozessen, etwa dem Einsatz von

Macht in der Interessendurchsetzung, aber auch politische Verbindungen, schließlich sind die für Bildung und Wissenschaft zuständigen Ministerien wichtige Ressourcenkontrolleure. Eine Kombination mit juristischen Qualifikationen dürfte hier ebenfalls sehr nützlich sein. - Allen Vorsitzenden ist ein hoher beruflich-sozialer Status gemeinsam. In Anlehnung an Bourdieu (1991) kann man von symbolischem Kapital sprechen: Dieses hat das Potenzial, weitere Kapitalien zu erschließen. Die Zuschreibung von Status und Legitimation führt dazu, dass das Wissen und die Sichtweisen der entsprechenden Personen stärkere Akzeptanz finden.

Welche biographisch sichtbaren oder erschließbaren Ressourcen spielen zumindest bei den Vorsitzenden eher keine Rolle? An Kompetenzprofilen und entsprechenden Sichtweisen, wie man sie z.B. bei Künstlern, Geistlichen oder Gewerkschaftern vermuten könnte, besteht offenbar bei den für die Auswahl und Wahl der Vorsitzenden verantwortlichen Personen kein Interesse. Hierfür mag man mehr oder weniger plausible Erklärungen entwickeln können, was hier wegen der gebotenen Kürze des Beitrages nicht möglich ist. Nicht so einfach ist allerdings zu erklären, dass wir unter den Hochschulratsvorsitzenden niemanden finden, der aus Organisationen der Wissenschaftsförderung stammt und dadurch entsprechendes Wissen und Verbindungen aufweist. Möglicherweise ist es aus Sicht derjenigen, die die Vorsitzenden wählen, ausreichend, wenn über die „einfachen“ Mitglieder entsprechende Ressourcen vorhanden sind.

5.2.2 Ressourcenausstattung des Amtes

Neben dem Doppelstimmrecht und der Verfügung über nachgefragte „Kapitalien“ hat die vorsitzende Person weitere Machtressourcen. Erstens: Der oder die Hochschulratsvorsitzende wird in aller Regel durch

eine geschäftsführende Person unterstützt. Von den 14 Universitäten in NRW haben, so meine Webseiten-Analyse, mindestens 12 eine solche Unterstützung. Allerdings zeigen die Befragungen von Gerber et al. (2009) und Jochheim et al. (2016, S. 115), dass die Unterstützung in der Mehrheit der Hochschulräte von den Rektoraten übernommen wird. Dieser Befund ändert allerdings nichts daran, dass der vorsitzenden Person über die Unterstützung ein Machtpotenzial zukommt. Ginge es hier um das Machtpotenzial des Hochschulrates oder der vorsitzenden Person gegenüber der Hochschulleitung und nicht um die Machtverteilung innerhalb des Hochschulrates, dann wäre zu klären, wie genau die Unterstützung aussieht, wem sich die geschäftsführende Person verpflichtet fühlt, von wem sie abhängig ist etc. Zweitens: Die Befragung von Jochheim et al. (2016, S. 220) zeigt, dass der Rektor der häufigste Ansprechpartner des Hochschulrates ist. Man kann vermuten, dass der oder die Vorsitzende häufiger als andere Mitglieder mit dem Rektorat bzw. Präsidium kommuniziert. Und drittens kommt hinzu, dass die vorsitzende Person die Tagesordnung vorbereitet. Die Tagesordnung wird vermutlich mit dem Rektorat abgestimmt, zumindest ist dies naheliegend, da das Rektorat dem Hochschulrat berichtet und sich hieraus eine gewisse Notwendigkeit ergibt, die Aufnahme dieser Tagesordnungspunkte abzustimmen.

Diese drei Punkte zusammengenommen bedeuten, dass die Vorsitzenden im Vergleich zu den anderen Mitgliedern über eine erhebliche Informations- und Agenda-Setting-Macht verfügen.

5.3 Zu Hypothese 3: Organisation und Vernetzung der Hochschulratsvorsitzenden

In Hypothese 3 wird die Vermutung zum Ausdruck gebracht, dass das Machtpotenzial einer Gruppe umso höher ist, je besser sie organisiert ist, je mehr sie Unterstützung durch mächtige gesellschaftliche Akteure findet und je leichter sie an einen dominanten oder zumindest sehr einflussreichen Diskurs anschließen kann.

Die Hochschulratsvorsitzenden sind organisiert und werden von einflussreichen Organisationen unterstützt. In Nordrhein-Westfalen organisieren sich die Hochschulratsvorsitzenden seit 2008 in einer „Konferenz der Hochschulratsvorsitzenden in NRW (KVHU)“, einem „Interessenverband“ (Universität Bielefeld 2017), der die Positionen der Vorsitzenden in halbjährlichen Treffen bündelt und politisch zur Geltung bringt. Die KVHU trägt ihre Interessen unter anderem in Treffen mit der NRW-Wissenschaftsministerin vor (Zolke 2018). Die Statements in der Landtagsanhörung zum Entwurf des HG 2014 machen deutlich, dass die Vorsitzenden Einfluss beanspruchen (Die Vorsitzenden der Hochschulräte 2014). Fugmann-Heesing zeigt in ihrem Beitrag über die „politische Rolle der Hochschulräte“ detailliert die Strategien der politischen Organisation und des Lobbyings der Hochschulratsvorsitzenden auf (Fugmann-Heesing 2015, insb. S. 13). Der ehemalige Hochschulratsvorsitzende der Universität Paderborn, Winfried Schulze, hebt ebenso wie Fugmann-Heesing die Auswirkungen der Einflussnahme hervor: Die Konferenz habe sich „vor allem in den Auseinandersetzungen um das neue Hochschulgesetz von 2014 bewährt“ (Igges 2017). Die anderen Mitglieder der Hochschulräte verfügen nicht über eine entsprechende Organisation ihrer Interessen.

Man kann nicht ohne Weiteres davon ausgehen, dass die Organisation der Vorsitzenden immer nur solche Positionen vertritt, die eine Mehrheit in den Hochschulräten insgesamt haben. Dies ist den Vorsitzenden auch bewusst, sie stellen explizit klar, dass man nicht für alle Vorsitzenden und nicht für alle Mitglieder spreche. Zugleich bemüht man sich um Legitimation, indem man auf die Kooperation mit einflussreichen Organisationen hinweist: „Die folgende Erklärung stellt die persönliche Position der unterzeichnenden Hochschulratsvorsitzenden dar, berücksichtigt dabei aber die umfangreichen Erfahrungen und Erkenntnisse, die sich aus dem „Forum Hochschulräte“, einer von der Heinz Nixdorf Stiftung, dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und dem Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) initiierten Austauschplattform für Hochschulratsmitglieder, ergeben haben“ (Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte 2012, S. 1). Die Unterstützung durch die genannten Organisationen ist nicht unwesentlich. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und die Heinz Nixdorf Stiftung haben in Kooperation mit dem CHE 2009 das „Forum Hochschulräte“ etabliert. Das Forum organisiert zweimal jährlich Veranstaltungen für „alle Hochschulräte aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und bietet ihnen institutionenübergreifend die Möglichkeit zum Informations- und Erfahrungsaustausch“ (<http://www.forum-hochschulraete.de>). Zudem publiziert das Forum über seine Webseite Positionspapiere. In diesen Papieren spiegelt sich die Sichtweise der Vorsitzenden der Hochschulräte wider. Auch ein über die Gruppe der Vorsitzenden bzw. der Verfasser der Papiere hinausgehender Geltungsanspruch für deren Forderungen und Sichtweisen kommt darin zum Ausdruck – man spricht in einem Positionspapier verkürzend von der Position „der Hochschulräte“ (Positionspapier des Forums Hochschulräte 2017, S. 1) und ignoriert dabei die Möglichkeit, dass nicht alle Mitglieder die formulierten Positionen teilen.

Kommen wir nun zur Anschlussfähigkeit an den herrschenden Diskurs. Einfacher gesagt: Welche Positionen vertreten die Hochschulräte bzw. einzelne Gruppen des Hochschulrates und inwieweit stimmen diese Positionen mit denen gesellschaftlich einflussreicher Gruppen überein? Der hochschulpolitische Diskurs hat sich im Laufe der letzten zwanzig Jahre verändert. Die Vorstellung einer „unternehmerischen Universität“ ist zu einer Art Leitbild geworden. Zumindest sind Vorstellungen darüber, wie man glaubt, dass Unternehmen geführt werden oder zumindest werden sollen, zu einem Referenzrahmen geworden, der innerhalb der Diskussion um die Steuerung und die Struktur von Hochschulen eine wesentliche Rolle spielt (siehe zu dieser Debatte auch im internationalen Vergleich Dobbins und Knill 2017). Dobbins et al. (2017) zeigen in einem Ländervergleich, dass auch in Deutschland ein marktorientiertes Modell (*market-oriented model*) gegenüber einem staatszentrierten (*state-centered model*) oder einem Modell akademischer Selbstverwaltung (*academic self-governance*) an Einfluss bei der Gestaltung der Universitäten gewonnen hat. Das marktorientierte Modell impliziert die Stärkung des Wettbewerbs als Regulierungsmodus und eine Unabhängigkeit von staatlicher Steuerung, damit aber auch, Universitäten nach dem Vorbild von Unternehmen zu strukturieren und entsprechende Leitungs- und Kontrollstrukturen zu etablieren. Man kann vermuten, dass mit dieser Vorstellung erstens einhergeht oder sie zumindest nahelegt, dass man für die Steuerung solcher unternehmerisch aufgestellten Universitäten Personen mit entsprechenden Kompetenzen braucht und dass zweitens WirtschaftsvertreterInnen mit ihren Erfahrungen in der Leitung von Unternehmen über mehr bzw. passendere Kompetenzen als andere Gruppen verfügen. Inhaltlich gibt es deutliche Parallelen zwischen Positionen, wie sie das CHE vertritt, und denen der Vorsitzenden der Hochschulräte. Vorherrschend in allen Positionspapieren ist der Leitgedanke

einer „autonomen Hochschule“ (Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte 2012). Andere Auffassungen haben kaum Möglichkeiten, über die diesen Organisationen zur Verfügung stehenden Kanäle verbreitet zu werden und verfügen daher über eine deutlich geringere Legitimationskraft. Insgesamt sind damit auch die Argumente der häufig die Vorsitzenden stellenden WirtschaftsvertreterInnen besser anschlussfähig an den herrschenden, durch einflussreiche Organisationen wie das CHE geprägten Diskurs – alles in allem ein Machtvorteil für diese Gruppe.

Durch Veränderungen des gesellschaftlichen Diskurses um die Governance-Struktur von Hochschulen in Verbindung mit der Dominanz der WirtschaftsvertreterInnen bei den Hochschulratsvorsitzenden ist somit eine Opportunitäts- und Machtstruktur entstanden, die förderlich ist für die Realisierung von Wirtschaftsinteressen.

Festhalten können wir also eine gute Organisation der Hochschulratsvorsitzenden, eine Unterstützung vor allem der Vorsitzenden durch politisch einflussreiche Organisationen und einen Anschluss bestimmter Vorstellungen universitärer Steuerung (autonome Universitäten) an einen dominanten Diskurs.

6 Fazit

Zum Schluss sollen die wesentlichen Ergebnisse kurz zusammengefasst und zwei Fragen für die weitere Forschung aufgeworfen werden.

Ausgehend von einer machttheoretischen Sicht (Lukes 2004) sprechen die Ergebnisse dafür, dass der Gruppe der Wirtschaftsvertreter zumindest in nordrhein-westfälischen Universitäten ein größeres Machtpotenzial zukommt als anderen Gruppen. Dieses resultiert nicht daraus, dass

Wirtschaftsvertreter einen großen Anteil der Mitglieder stellen - tatsächlich bilden sie nach den WissenschaftlerInnen die zweitgrößte Gruppe. Vielmehr beruht ihr Machtpotenzial ganz wesentlich auf der Besetzung des Hochschulratsvorsitzes. Acht der 14 Vorsitzenden an den nordrhein-westfälischen Universitäten kommen aus der Wirtschaft. Die Schlüsselposition des Vorsitzes ist mit einem Doppelstimmrecht im Fall von Patt-situationen bei Entscheidungen und mit Informationsmacht ausgestattet, sie erlaubt ihrem Inhaber zudem eine Einflussnahme über Agenda-Setting. Die Vorsitzenden sind in einer eigenen Vereinigung organisiert, werden von kommunikationsstarken Organisationen (insb. dem CHE) unterstützt und können an den hochschulpolitischen Diskurs über eine „autonome Hochschule“ anschließen. Die Hochschulratsvorsitzenden nutzen ihr Machtpotenzial über politisches Lobbying vor allem bei der Reform von Hochschulgesetzen. Festhalten kann man auch, dass es anderen Gruppen bisher nicht gelungen ist, Einfluss derart geltend zu machen.

An diese Befunde anschließend drängen sich zwei miteinander zusammenhängende Fragen für die weitere Forschung geradezu auf. Die erste Frage kann man so formulieren: Ist das Machtpotenzial der WirtschaftsvertreterInnen, vor allem über die Besetzung des Hochschulratsvorsitzes, *zu groß*? Oder hat das Potenzial gerade das richtige Ausmaß, insbesondere im Hinblick auf das Funktionieren von Universitäten? Dass eine Gruppe Macht hat, muss nicht unbedingt problematisch sein, die Frage ist, wozu die Macht genutzt wird. Derzeit kann man nicht mehr sagen, als dass Hochschulratsvorsitzende – die in der Mehrheit aus der Wirtschaft kommen – über Macht verfügen und über politisches Lobbying Einfluss nehmen. Eine nach innen, in der Universität wirkende Machtnutzung ist bisher nicht untersucht worden. Dies führt uns zur zweiten

Frage: Welche *Folgen* hat es für Universitäten, wenn Wirtschaftsvertreter ein größeres Machtpotenzial haben als andere Gruppen? Denkbar wäre, dass Umstrukturierungen von Universitäten anders ablaufen, dass Einfluss bei Stellenbesetzungen genommen wird oder dass durch eine bessere Kooperation mit der Wirtschaft mehr Drittmitteln aus Unternehmen und Wirtschaftsorganisationen oder auch entsprechend finanzierte Stiftungsprofessuren eingeworben werden. - Dies sind offene Fragen, die durch weitere Forschung beantwortet werden sollten.

Literaturverzeichnis

Behm, B.; Müller, U. (2010): Erfolgsfaktoren für Hochschulräte. In: Volker Meyer-Guckel, Mathias Winde und Frank Ziegele (Hg.): Handbuch Hochschulräte. Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Essen: Edition Stifterverband, S. 16–105.

Bogumil, J.; Heinze, R. G.; Grohs, S.; Gerber, S. (2008): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument? Eine empirische Analyse der Mitglieder und Aufgabenbereiche. Abschlussbericht der Kurzstudie. Bochum.

Bogumil, J.; Heinze, R.G (Hg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin: Edition Sigma: Sonderband, 34).

Bourdieu, P. (1991): Die feinen Unterschiede. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Die Vorsitzenden der Hochschulräte (2014): Stellungnahme der Vorsitzenden der Hochschulräte der Universitäten zum Regierungsentwurf des Hochschulzukunftsgesetzes Drucksache 16/5410, Hochschulzukunftsgesetz (HZG NRW), Drucksache 16/5747, Wissenschaftsgesetz (WissG

NRW). Bielefeld. Online verfügbar unter <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMST16-1833.pdf>, zuletzt geprüft am 19.08.2018.

Dobbins, M.; Knill, C. (2017): Higher education governance in France, Germany, and Italy. Change and variation in the impact of transnational soft governance. In: *Policy and Society* 36 (1), S. 67–88.

Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Press.

Fugmann-Heesing, A.(2015): Die politische Rolle der Hochschulräte. Eine Perspektive eines Hochschulrates. In: *Forum Hochschulräte* (1), S. 12–15, zuletzt geprüft am 25.01.2019.

Gerber, S.; Bogumil, J.; Heinze, R. G.; Grohs, S. (2009): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. In: J. Bogumil und R.G Heinze (Hg.): *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz*. Berlin: Edition Sigma, S. 93–122.

Gillmann, B. (2007): Manager erobern Kontrolle an den Unis. In: *Handelsblatt* 2007, 12.10.2007. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/hochschulraete-manager-erobern-kontrolle-an-den-unis/2872510.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2018.

Häring, N. (2010): *Markt und Macht. Was Sie schon immer über die Wirtschaft wissen wollten, aber bisher nicht erfahren sollten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hay, C. (2002): *Political analysis. A critical introduction*. Basingstoke: Palgrave.

Igges, H. –H. (2017): Der scheidende Uni-Hochschulratsvorsitzende Winfried Schulze im Interview. In: *Neue Westfälische*, 2017 (Online-Ausgabe v. 20.5.2017), zuletzt geprüft am 19.08.2018.

Jochheim, L.; Bogumil, J.; Heinze, R. G. (2016): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument von Universitäten? Eine empirische Analyse ihrer Wirkungsweise. In: *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 9 (1), S. 203–225.

Landtag Nordrhein-Westfalen (2018): Antwort der Landesregierung auf die Große Anfrage 5 der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN Drucksache 17/2612. Landtag Nordrhein-Westfalen. 17. Wahlperiode. Drucksache 17/3674 v. 13.09.2018.

Lukes, S. (1974): *Power. A Radical View*. London, New York: MacMillan.

Lukes, S. (2004): *Power. A Radical View*. 2. Aufl. Basingstoke [u.a.]: Palgrave Macmillan.

Matiaske, W.; Nienhüser, W. (2010): *Machtmessung in Organisationen*. In: W. Mayrhofer, M. Meyer und S. Titscher (Hg.): *Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden*. 1. Aufl. Wien: Facultas-Verlag, S. 155–182.

Naschold, F.; Bogumil, J. (2000): *Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive*. 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.

Nienhüser, W. (2012): *Academic Capitalism? - Wirtschaftsvertreter in Hochschulräten deutscher Universitäten. Eine organisationstheoretisch fundierte empirische Analyse*. In: Uwe Wilkesmann und Christian Schmid (Hg.): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 89–112.

Nienhüser, W. (2017): Macht. In: A. Martin (Hg.): *Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen*. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 139–172.

Nienhüser, W.; Jacob, A. K. (2008): Changing of the Guards – Eine empirische Analyse der Sozialstruktur von Hochschulräten. In: *Hochschulmanagement* (3), S. 67–73.

Nienhüser, W.; K, Jacob A. (2008): Wer besetzt die Hochschulräte deutscher Hochschulen? Eine empirische Analyse der Zusammenhänge zwischen Hochschulratsstruktur und Merkmalen der Hochschule. Arbeitspapier Universität Duisburg-Essen.

Pfeffer, J.; Moore, W. L. (1980): Power in University Budgeting. A Replication and Extension. In: *Administrative Science Quarterly* 25, S. 637–653.

Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (2003): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.

Pinkwart, A. (2007): Hochschulräte. Neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen. In: Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen (Hg.): *Hochschulräte: neue Leitungsstrukturen für die Hochschulen in NRW*. Dokumentation der Tagung vom 31.1.2007. Düsseldorf, S. 8–13.

Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte (2012): Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule. Berlin. Online verfügbar unter http://www.che.de/downloads/Positionspapier_deutscher_Hochschulratsvorsitzender_inkl_Unterschriften_1382.pdf, zuletzt geprüft am 19.08.2018.

Positionspapier des Forums Hochschulräte (2017): Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances. Online verfügbar unter http://www.stifterverband.de/pdf/forum_hochschulraete_positionspapier_2017.pdf, zuletzt geprüft am 19.08.2018.

Röbken, H.; Schütz, M. (2013): Hochschulräte. Eine empirische Bestandsaufnahme ihrer Zusammensetzung. In: *die hochschule* (2), S. 96–107.

Universität Bielefeld (2017): Fugmann-Heesing weiterhin Sprecherin der NRW-Hochschulratsvorsitzenden. Universität Bielefeld. Bielefeld. Online verfügbar unter https://ekvv.uni-bielefeld.de/blog/hochschulrat/entry/fugmann_heesing_weiterhin_sprecherin_der, zuletzt geprüft am 19.08.2018.

Witte, E. (1976): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 46 (4/5), S. 319–326.

Zolke, A. (2018): Isabel Pfeiffer-Poensgen informierte an der HHU. NRW-Hochschulräte treffen Wissenschaftsministerin. Universität Düsseldorf. Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.uni-duesseldorf.de/home/startseite/news-detailansicht-inkl-gb/article/nrw-hochschulraete-treffen-wissenschaftsministerin.html>, zuletzt geprüft am 19.08.2018.

Erschienen in: Das akademische Unternehmen / Hrsg.: Michael Strotkemper, Volker Breithecker, Stefan Heinemann.

Dieser Text wird über DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/70611

URN: urn:nbn:de:hbz:464-20200110-150446-6

Alle Rechte vorbehalten.